

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ÉDIRON NATALLI GOMIDE**

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
BASEADA NO MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

VITÓRIA  
2016

ÉDIRON NATALLI GOMIDE

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
BASEADA NO MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Junior

VITÓRIA  
2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

G633p Gomide, Édiron Natalli, 1984-  
Proposta de melhoria de gestão do conhecimento baseada  
no modelo de Bukowitz e Williams : um estudo de caso em uma  
instituição federal de ensino / Édiron Natalli Gomide. – 2016.  
120 f. : il.

Orientador: Thalm de Paiva Coelho Junior.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública. 3.  
Instituições Federais de Ensino Superior. I. Coelho Junior,  
Thalm de Paiva. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
BASEADA NO MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**Édiron Natalli Gomide**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

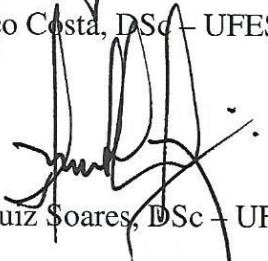
Aprovado em 22 de julho de 2016 por:



Thalmo de Paiva Coelho Junior, DSc – UFES – Orientador



Lourenço Costa, DSc – UFES



Marison Luiz Soares, DSc – UFES



Antônio Carlos de Francisco, DSc – UTFPR

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Pai Celestial pelo dom da vida e por me dar forças para enfrentar e vencer todos os desafios.

A minha família, em especial aos meus pais, Eduardo e Maria da Penha, que são o meu porto seguro. As minhas conquistas são formas simbólicas de retribuição por todo amor e cuidados que sempre me dedicaram.

A minha companheira, Ana Claudia, por sempre me apoiar e por compreender os meus momentos de angústia.

Ao campus Vitória do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo pela oportunidade de crescimento através da realização deste curso. Aos gestores da instituição que gentilmente disponibilizaram o seu tempo para participar desta pesquisa. E, em especial, aos colegas Jadir José Pela, Sirley Trugilho da Silva, Terezinha de Jesus Lyrio Loureiro e André Araújo Martini por todo suporte dado.

Aos colegas e professores do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo por todo conhecimento e experiências compartilhadas.

Aos professores Thalmó de Paiva Coelho Junior e Teresa Cristina Janes Carneiro pelos conselhos, orientações e por acreditarem em mim, sendo este um importante incentivo para a conclusão deste trabalho.

Por fim, a todos os meus amigos que me ajudaram, direta ou indiretamente, durante esta jornada.

Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação.

Peter Drucker

## RESUMO

Este estudo de caso, realizado em uma Instituição Federal de Ensino, propõe um conjunto de ações que visam o aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento baseado nos resultados obtidos pelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) do modelo de Bukowitz e Williams (2002). Este modelo investiga sete seções divididas em dois processos: processo tático (obter, utilizar, aprender e contribuir) e o processo estratégico (avaliar, construir e descartar). O objeto de pesquisa trata-se de uma instituição pública de educação básica, profissional e superior, com mais de 100 anos de existência e atuação, localizada no estado do Espírito Santo, Brasil. O estudo possui abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando dois questionários como instrumentos de coleta de dados, aplicados a 29 gestores da organização, representando uma amostra de 96,67% em relação ao universo. Os dados coletados foram tratados seguindo as instruções do modelo escolhido. Com o objetivo de aprofundar a análise, facilitando a apuração dos resultados, foram utilizados indicadores de Gestão do Conhecimento, propostos por Castro (2011). Como resultado, obteve-se a média geral de 62,5% de indicadores, valor este considerado aceitável em relação ao proposto por Bukowitz e Williams (2002). Da mesma forma, o resultado da análise das seções que compõem os processos tático e estratégico também tiveram desempenhos considerados aceitáveis dentro do modelo aplicado. Observou-se ainda que os resultados apontam para a existência de práticas de Gestão do Conhecimento na instituição, contudo a mesma encontra-se em estágio inicial. Isto pois muitas atividades presentes no cotidiano da organização não são mapeadas e gerenciadas de forma planejada e sistemática. Por fim, partindo dos resultados encontrados, foi possível elencar um conjunto de ações visando a melhoria da aplicação e do gerenciamento do conhecimento na instituição estudada, de modo a fornecer aos gestores subsídios para novos modelos diante da gestão pública tradicional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão Pública. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Instituição Federal de Ensino.

## **ABSTRACT**

This case study, carried out in a Federal Institution of Education, proposes a set of actions aimed at the improvement of Knowledge Management based on the results of the Knowledge Management Diagnostic (KMD) of the Bukowitz and Williams model (2002). This model investigates seven sections divided into two processes: tactical process (obtain, use, learn and contribute) and the strategic process (evaluate, build and discard). The object of this research is a public institution of basic, professional and higher education, with over 100 years of existence and operation, located in the State of Espírito Santo, Brazil. The study has a qualitative and quantitative approach, using two questionnaires as data collection tools applied to 29 managers of the organization, representing a sample of 96.67% over the universe. The collected data was treated following the instructions on the chosen model. In order to improve the analysis, facilitating the determination of the results, Knowledge Management indicators were used, as proposed by Castro (2011). As a result, we obtained a general average of 62.5% of indicators, which is considered acceptable compared to the result proposed by Bukowitz and Williams (2002). Similarly, the result of the analysis of the sections that compose the tactical and strategic processes was also considered an acceptable performance within the applied model. It was also noted that the results point to the existence of Knowledge Management practices in the institution, however, it is at an early stage. This is due to the fact that many of the daily activities in the institution are not mapped and managed in a planned and systematic way. Conclusively, based on the results found, it was possible to list a set of actions aimed at improving the implementation and management of knowledge in the studied institution, so that it is possible to provide to the managers subsidies for new models compared to the traditional public management.

**Keywords:** Knowledge Management. Public administration. Knowledge Management Diagnostic. Federal Institution of Education.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa.....	21
Figura 2 – Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento.....	44
Figura 3 – Método de Cálculo para Cada Seção.....	57
Figura 4 – Método para Cálculo Geral.....	57
Figura 5 – Escala Padronizada de Avaliação em Ordem Crescente por Categoria.....	62
Figura 6 – Localização dos campi do Ifes.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características Diferenciais entre Dados, Informação e Conhecimento.....	22
Quadro 2 – Definições de Dados, Informação e Conhecimento.....	26
Quadro 3 – Perspectiva Evolucionária da Gestão do Conhecimento.....	27
Quadro 4 – Modelos de Gestão do Conhecimento e Seus Componentes.....	40
Quadro 5 – Imperativos e Desafios da Seção Obtenha.....	45
Quadro 6 – Imperativos e Desafios da Seção Utilize.....	46
Quadro 7 – Imperativos e Desafios da Seção Aprenda.....	47
Quadro 8 – Imperativos e Desafios da Seção Contribua.....	47
Quadro 9 – Imperativos e Desafios da Seção Avalie.....	49
Quadro 10 – Imperativos e Desafios da Seção Construa/Mantenha.....	49
Quadro 11 – Imperativos e Desafios da Seção Descarte.....	50
Quadro 12 – Estudos Desenvolvidos Utilizando o Modelo Proposto por Bukowitz e Williams.....	51
Quadro 13 – Objetivos do Projeto <i>Versus</i> Instrumento de Coleta de Dados.....	58
Quadro 14 – Distribuição dos Itens da Pesquisa Avaliativa Segundo os Indicadores de Gestão do Conhecimento.....	60
Quadro 15 – Relação dos Indicadores de Gestão do Conhecimento com Pior Desempenho por Seção.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do Número de Artigos e Trabalhos Apresentados em Conferências Científicas, por Área do Conhecimento, entre os Períodos 2000 a 2006 e 2007 a 2012.....	30
Tabela 2 – Sujeitos da Pesquisa.....	56
Tabela 3 – Gênero dos Pesquisados.....	66
Tabela 4 – Faixa Etária dos Pesquisados de Acordo com o Gênero.....	67
Tabela 5 – Formação Acadêmica dos Pesquisados de Acordo com a Função...	67
Tabela 6 – Tempo de Serviço na Administração Pública de Acordo com a Função.....	68
Tabela 7 – Tempo de Serviço na Função.....	69
Tabela 8 – Resultado do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e Desempenho por Seção.....	70
Tabela 9 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Obtenha.....	72
Tabela 10 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Utilize.....	74
Tabela 11 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Aprenda.....	75
Tabela 12 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Contribua.....	76
Tabela 13 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Avalie.....	78
Tabela 14 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Construa/Mantenha.....	80
Tabela 15 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Descarte.....	81

## **LISTA DE SIGLAS**

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção  
Cefetes – Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo  
DCG – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento  
EAA – Escola de Aprendizes Artífices  
EAFA – Escola Agrotécnica Federal de Alegre  
EAFCOL – Escola Agrotécnica Federal de Colatina  
EAFST – Escola Agrotécnica Federal de Santa Teresa  
ETFES – Escola Técnica Federal do Espírito Santo  
ETV – Escola Técnica de Vitória  
FIC – Formação Inicial e Continuada  
GC – Gestão do Conhecimento  
IES – Instituições de Ensino Superior  
Ifes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo  
KM – Knowledge Management  
KMD – Knowledge Management Diagnostic  
MEC – Ministério da Educação  
TAEs – Técnicos Administrativos em Educação  
TI – Tecnologia da Informação  
UNED – Unidade de Ensino Descentralizado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
1.3	OBJETIVOS .....	18
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	22
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	34
2.4	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	40
2.5	O MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS (2002) .....	43
<b>2.5.1</b>	<b>Exemplos da Utilização do Modelo de Bukowitz e Williams (2002) .....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	54
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	55
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	56
<b>3.3.1</b>	<b>Operacionalização do instrumento de pesquisa .....</b>	<b>56</b>
3.4	VARIÁVEIS ANALÍTICAS DO ESTUDO.....	58
3.5	COLETA DE DADOS .....	58
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	59
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA.....	63
<b>4.1.1</b>	<b>O campus Vitória .....</b>	<b>65</b>
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	66
<b>4.2.1</b>	<b>Gênero.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Idade .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Formação Acadêmica .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Tempo de serviço na administração pública .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Tempo ocupando a função .....</b>	<b>69</b>
4.3	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	69
<b>4.3.1</b>	<b>Diagnóstico da seção Obtenha .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Diagnóstico da seção Utilize .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Diagnóstico da seção Aprenda .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Diagnóstico da seção Contribua.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Diagnóstico da seção Avalie .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Diagnóstico da seção Construa/Mantenha .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Diagnóstico da seção Descarte .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>83</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>97</b>
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	97
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS DOS RESPONDENTES .....	98
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS NO DGC.....	99
<b>ANEXO .....</b>	<b>106</b>
ANEXO A – DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – BUKOWITZ E WILLIAMS (2002) .....	106
ANEXO B – CONCEITUAÇÃO DOS ITENS AVALIATIVOS ESPECÍFICOS – CASTRO (2011).....	114

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade, observa-se que a grande concorrência, complexidade e incerteza do ambiente organizacional têm demandado esforços na busca de inovações e diferenciais competitivos. Não obstante, é inevitável a associação do setor público a uma realidade de estagnação, no sentido de nem sempre estar alinhando as novas abordagens da administração, sendo esta situação objeto de diversos debates nos mais variados cenários, seja nas universidades, congressos e seminários ou até mesmo em conversas cotidianas, do senso comum.

Ainda que estes debates sejam severos e críticos no que tange à situação das organizações públicas, eles são fundamentais para promover a busca pelo aperfeiçoamento da gestão destas instituições, visando melhorar a prestação dos serviços públicos para que forneçam condições adequadas ao atendimento de qualidade aos cidadãos.

De acordo com Schlesinger e outros (2008), estas instituições não devem tão somente maximizar a efetividade das suas ações ante a sociedade, mas também devem gerir conhecimento para propiciar aos atores sociais (cidadãos, organizações não governamentais, entre outros) uma atuação em parceria com o Estado, sendo necessária tanto no processo de elaboração, quanto no de implementação das políticas públicas. Adicionalmente, os referidos autores destacam que, as organizações públicas devem gerir conhecimento de modo a:

[...] contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações; possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento (SCHLESINGER et al., 2008, p. 39).

Hoje em dia, como observado por Maia e Machado (2014), o valor de uma organização pode ser mensurado justamente pelos ativos intangíveis, por isso é fundamental o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento eficiente.

Desta forma, dada a importância do conhecimento nas organizações, Maia e Machado (2014, p. 3) acrescentam que “a Gestão do Conhecimento (GC) vem se revelando como um instrumento capaz de melhorar interação com o fluxo de informações existentes nas organizações e estimular o aprendizado organizacional”.

Acompanhando a importância do conhecimento para o cenário atual, Davenport e Prusak (2003, p. 15) já entendiam que “novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cerca-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”.

Os gestores devem, portanto, fomentar o gerenciamento do conhecimento em suas instituições para gerar inovação, bem como, para servir de base para a tomada de decisões e para definir o posicionamento estratégico, de modo a garantir a sobrevivência das mesmas no mercado.

Neste contexto, Brito e Castro (2014) salientam que muitas organizações, sejam elas públicas ou privadas, ainda não conseguiram interiorizar o processo GC, de forma a compreender que trata-se de um processo que vai desde a obtenção, compartilhamento e mapeamento do conhecimento, chegando até o descarte do mesmo quando este não for mais necessário.

Deste modo, entre os diversos desafios a ser encarados pela administração pública, defronta-se com a falta de ferramentas para o gerenciamento do conhecimento dentro das instituições. Este fator, cada vez mais, deve ser encarado como um motivo de preocupação. Castro (2011, p. 16) destaca que “este cenário serve de alerta aos gestores dessas organizações para viabilizarem estratégias ou modelos de gestão que facilitem a obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção e descarte do conhecimento”.

Ressaltada a importância da Gestão do Conhecimento para as organizações públicas, a presente pesquisa estabeleceu como *lócus* de investigação o Campus Vitória do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes). Trata-se de uma instituição pública de ensino com mais de 100 anos de existência e atuação. Ao longo de sua história, o Ifes passou por diversas mudanças



desde o seu surgimento em 1909, como Escola de Aprendizizes Artífices do Espírito Santo, até chegar à estrutura atual como uma autarquia federal (SUETH et al., 2009).

Para a realização deste estudo, optou-se por adotar a abordagem de GC de Bukowitz e Williams (2002). O modelo proposto pelas autoras foi escolhido por ser o mais didático no que tange ao mapeamento das práticas de Gestão do Conhecimento presentes na organização, fornecendo subsídios que permitem a criação de um conjunto de ações para a melhoria de gestão organizacional.

Portanto, neste trabalho serão debatidas questões relativas ao uso da GC como ferramenta para a melhoria de gestão do Ifes – Campus Vitória, tendo como base o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002).

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As organizações, de um modo geral, estão inseridas em uma realidade em que observam-se mudanças aceleradas. Deste modo, desenvolver a capacidade de gerar inovações e transformar o aprendizado em vantagem competitiva é fundamental.

As organizações públicas não estão imunes a esta realidade. Nesse contexto, deve-se ressaltar alguns pontos cruciais, dentre eles a busca por uma gestão eficaz e a execução do trabalho nas organizações públicas. Desta forma, o serviço público possui alguns desafios que devem ser pontuados. Primeiramente, observa-se que muitas organizações públicas acabam mantendo aspectos da administração clássica, na qual, de acordo com Brito, Oliveira e Castro (2012), o conhecimento é armazenado como um padrão de comportamento totalmente previsível.

Segundo Brito, Oliveira e Castro (2012, p. 3), as “rotinas de trabalho, e as experiências e os julgamentos das pessoas não são encarados como fontes de novos conhecimentos”. Além disso, a estrutura rígida dos setores atrapalha a propagação espontânea das informações.

Os servidores públicos, muitos deles concursados, possuidores de cargos efetivos e detentores de estabilidade, tendem a reproduzir o que é observado na organização, consequentemente, adquirem uma visão engessada não só do seu cargo e departamento, mas também de toda organização. Estes servidores acabam, em muitos casos, aprendendo e repassando suas rotinas de trabalho tendo como base tão somente a experiência adquirida e a cultura produzida no seu ambiente de trabalho.

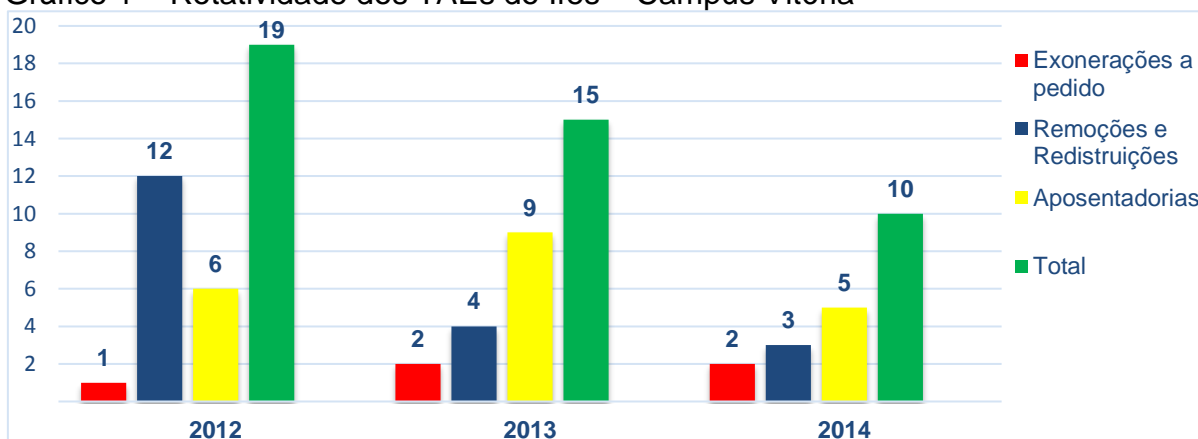
Além destes desafios levantados, Brito, Oliveira e Castro (2012, p.1) destacam que:

Um dos problemas mais graves enfrentados pelas organizações públicas é a perda de conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, pois tem como consequência a perda de *know-how* e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão guardados apenas na mente das pessoas.

Ainda a respeito da problemática vislumbrada nas organizações, Bukowitz e Williams (2002) apontam o elevado índice de *turnover* de profissionais-chaves<sup>1</sup>, prejudicando deste modo toda a organização com a perda de capital intelectual, bem como de *know-how* oriundo do desligamento destes colaboradores importantes.

O Gráfico 1 demonstra o número de servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) que se desligaram do quadro funcional do Ifes – Campus Vitória no período compreendido entre 2012 e 2014, seja por aposentadoria, exoneração a pedido, remoção ou por redistribuição.

Gráfico 1 – Rotatividade dos TAEs do Ifes – Campus Vitória



Fonte: Siape.

<sup>1</sup> A exemplo, observa-se um elevado índice de *turnover* de profissionais de TI na administração pública (BRASIL, 2014).

Conforme o Gráfico 1, apesar de possibilitar a estabilidade de seus servidores, a instituição não está imune à rotatividade do quadro funcional, apresentando uma média superior a 14 desligamentos por ano durante o período em análise, o que representa mais de 8% do quantitativo do quadro de TAEs da instituição. Algumas medidas políticas e econômicas estudadas atualmente pelo governo federal, como o fim do abono de permanência, podem agravar este problema nos próximos anos.

Após a observação dos desafios apresentados, chega-se à problematização relacionada, justamente, à forma como o gerenciamento do conhecimento ocorre dentro da organização pública a ser estudada.

Desta forma, destaca-se o questionamento que norteia este trabalho: como aperfeiçoar a prática da Gestão do Conhecimento em uma instituição federal de ensino de modo a garantir melhorias para a gestão da organização?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de ações que visem o aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento, com base nos resultados obtidos pelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) do modelo de Bukowitz e Williams (2002).

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste estudo estão propostos os seguintes pontos:

- Traçar o perfil sócio-demográfico dos gestores do Ifes – Campus Vitória;
- Identificar a prática da Gestão do Conhecimento no campus Vitória do Instituto Federal do Espírito Santo sob a ótica de seus gestores;
- Diagnosticar a prática de cada uma das seções (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/mantenha e descarte) do modelo de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002).

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A valorização do conhecimento vem ganhando cada vez mais força nas organizações atuais. Porém, mesmo sendo fonte de vantagem competitiva para empresas, é possível observar que este importante ativo ainda carece de uma gestão mais eficaz. E percebe-se que na administração pública isto não é diferente.

Desta forma, a escolha pela temática “Proposta de melhoria de Gestão do Conhecimento baseada no modelo de Bukowitz e Williams: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino” surgiu a partir da observação da necessidade de fomentar práticas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão do conhecimento com o objetivo de trazer benefícios a própria organização pesquisada, bem como para outras instituições similares.

Acerca do campo a ser pesquisado, optou-se pelo campus Vitória do Ifes, devido ao fato de o pesquisador ser servidor desta instituição, facilitando a obtenção de dados e informações sobre o problema a ser investigado, por meio de contato direto com os gestores da organização.

Do ponto de vista institucional, esta pesquisa justifica-se uma vez que os resultados do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento da instituição podem contribuir para demonstrar a importância desse assunto aos gestores, possibilitando um melhor gerenciamento do conhecimento e, desta forma, agregando valor tanto à instituição quanto a seus *stakeholders*<sup>2</sup>.

Sob a ótica da gestão, o presente trabalho busca, a partir dos resultados obtidos, contribuir para o aperfeiçoamento dos processos da organização, através da proposta de um conjunto de ações para melhoria da GC, fornecendo aos gestores subsídios para novos modelos em detrimento da gestão pública tradicional.

---

<sup>2</sup> Segundo Lacombe (2004, p.291), *stakeholders* é uma “palavra da língua inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são direta ou indiretamente afetadas pelas atividades da organização e que também exercem sobre ela alguma influência”.

Por fim, sob a perspectiva acadêmica, o presente trabalho procura contribuir para o estudo de Gestão do Conhecimento em organizações públicas, somando valor a literatura existente e servindo como base para futuras pesquisas na área.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 6 capítulos. O primeiro trata-se desta introdução, que contempla uma perspectiva inicial e os elementos de pesquisa: problema, objetivos e justificativa.

Em seguida, o Capítulo 2 trata do referencial contendo elementos conceituais sobre a Gestão do Conhecimento (GC), GC no serviço público, e os modelos de GC com destaque para o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002).

No Capítulo 3, é apresentado a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, contendo a classificação da pesquisa, população e amostragem, instrumento de coleta de dados, a forma como os dados serão analisados.

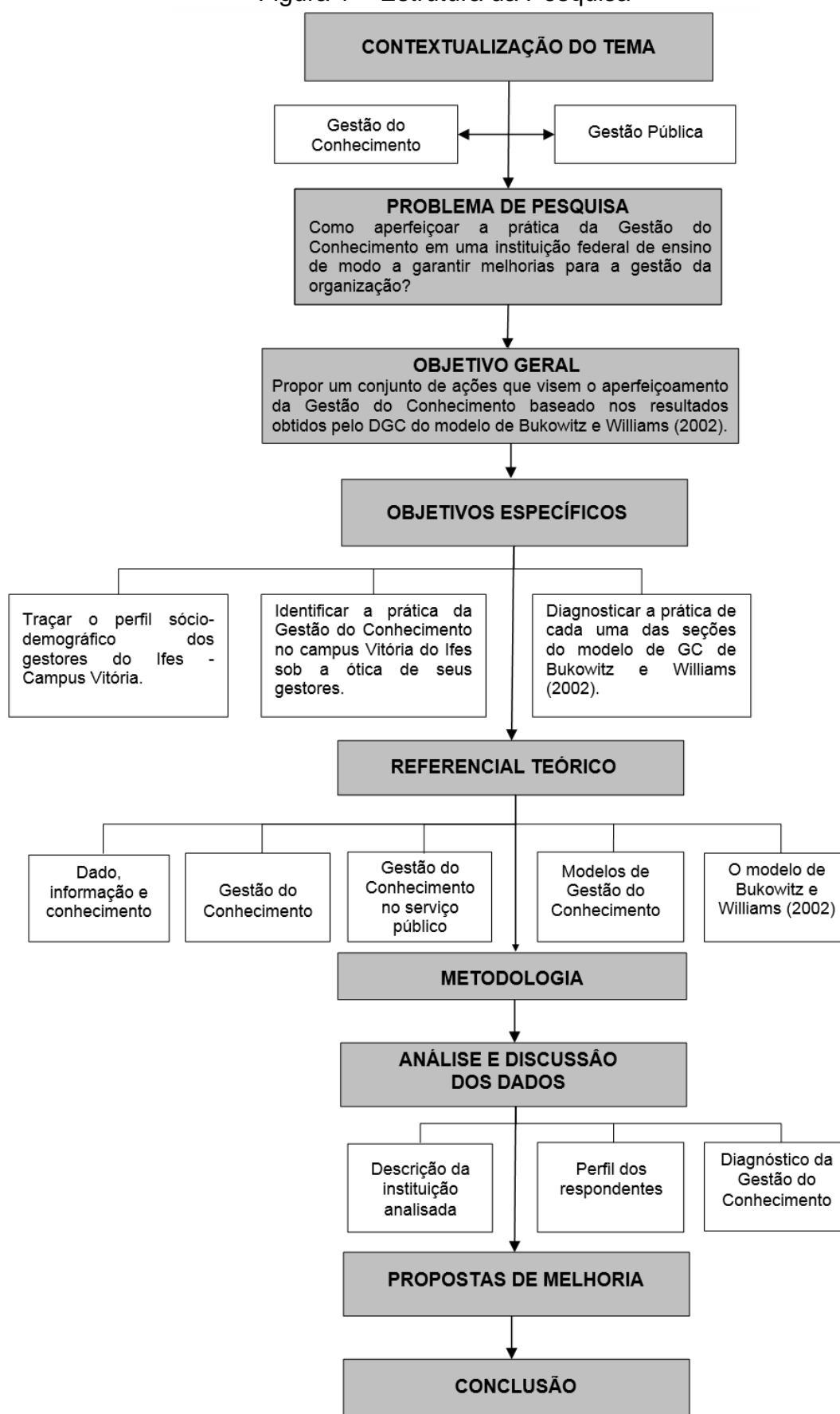
O Capítulo 4 apresenta a análise e a discussão dos dados resultados da pesquisa, contemplando: a caracterização da instituição estudada, a caracterização dos respondentes, além dos resultados e análises referentes ao Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e suas seções.

Na sequência, o Capítulo 5 apresenta as propostas de melhoria para a organização, elencando um conjunto de ações, elaboradas a partir dos resultados encontrados.

Por fim, a conclusão e considerações finais referentes aos objetivos propostos, as limitações identificadas na pesquisa e as propostas para a elaboração de trabalhos futuros.

Também são partes integrantes deste trabalho as referências, apêndices e anexos. A Figura 1, a seguir, apresenta uma visão geral da estrutura desta pesquisa.

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo embasar esta pesquisa, bem como situá-la diante dos estudos já realizados. Para tal, a revisão de literatura a seguir apresentará brevemente os conceitos inerentes à Gestão do Conhecimento, tema central deste trabalho.

### 2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Na atualidade, as constantes evoluções e transformações do mercado evidenciam a importância e a necessidade de as instituições se adaptarem, se manterem atualizadas e em contínuo aprimoramento frente ao meio em que estão inseridas. No cotidiano das organizações há uma vasta gama de dados, informações e conhecimentos que precisam ser gerenciados; e se faz necessário diferenciá-los para melhor compreendê-los. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre estes três elementos.

Quadro 1 – Características Diferenciais entre Dados, Informação e Conhecimento

<b>Característica</b>	<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Estruturação, captura e transferência	Fácil	Difícil	Extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	Observação	Interpretação consensual	Análise e reflexão
Natureza	Explícita	Predominantemente explícita	Predominantemente tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	Baixa	Média	Grande
Foco	Operação	Controle e gerenciamento	Inovação e liderança
Abordagens administrativas que os promovem	Execução de transações de negócios, processamento de dados	Gerenciamento de sistemas de informação	Gestão do Conhecimento (KM), aprendizagem organizacional

Fonte: De Sordi (2008, p. 14).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

De acordo com Zins (2011, p. 159), “as discussões entre acadêmicos se focam tanto na natureza das relações entre esses conceitos chave, quanto nos seus significados”. Desta forma, serão conceituados, a seguir, estes componentes que integram a Gestão do Conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p.2) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Os autores acrescentam ainda que dados não trazem julgamentos ou interpretações, eles não descrevem o que efetivamente ocorreu, ainda que estes possam ser matéria-prima do processo decisório, eles não possuem significado inerente.

Reforçando o entendimento relativo aos dados, De Sordi (2008, p.7) salienta que dizem respeito “a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”. Por sua vez, Asgari (2013) explica que os dados tratam-se de figuras, diagramas e números que podem ser coletados a partir da observação, da experiência ou de um cálculo, não possuindo, por si só, um significado. Asgari (2013) corrobora o pensamento de Davenport e Prusak (2003) ao elucidar que os dados podem ser considerados matéria-prima necessária para a tomada de decisão.

O segundo elemento da GC é a informação, que é definida por De Sordi (2008, p.10) como “a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)”.

A informação é obtida, de acordo com Asgari (2013), a partir do momento que os dados são classificados, tratados e organizados, sendo a informação um arranjo de dados, descrições e interpretações associadas.

Davenport e Prusak (2003, p.4) explicam que:

A informação tem por finalidade alterar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra “informar” é de “dar forma a”, e a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*.



De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p.56), “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas”. Para estes autores, por meio da informação é possível extrair e construir o conhecimento.

Reforçando esse entendimento, Davenport e Prusak (2003) explicam que os dados podem se tornar informação a partir do momento que o criador der a eles um significado. Esta transformação ocorre à medida que valores de diversas maneiras são agregados aos dados. As maneiras segundo os autores são: a contextualização, a categorização, o cálculo, a correção e a condensação.

Conforme Davenport e Prusak (2003), por meio da contextualização é possível saber a finalidade dos dados coletados; através da categorização é possível conhecer as unidades de análise ou até mesmo os componentes essenciais dos dados; o cálculo, por sua vez, transforma os dados em informação por meio de análises matemáticas e estatísticas. Com o uso da correção é possível eliminar os erros dos dados, enquanto a condensação diz respeito à capacidade de reduzir e resumir os dados de uma forma mais sucinta.

Choo (2003, p.68) acrescenta que a informação “[...] só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos”.

À medida que as pessoas compartilham informações e experiências, elas são transformadas em conhecimento, constituindo, desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional (AMORIM; TOMAÉL, 2011). Ou seja, o conhecimento na organização é construído através da coletividade.

O último elemento em análise, isto é, o conhecimento, é considerado por Takeuchi e Nonaka (2008, p.56) como “um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à ‘verdade’”.

Segundo De Sordi (2008, p.12), o conhecimento:

[...] é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real.

Choo (2003, p. 30) afirma que “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”.

Por sua vez, Davenport e Prusak (2003) entendem que o conhecimento é produzido por mentes que trabalham, diz respeito à informação valiosa advinda da mente humana e inclui o instituto da reflexão, da síntese e do contexto, ou seja, constitui-se por vários elementos intuitivos formalmente estruturados. Os autores explanam que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processo, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6).

Acrescenta-se ainda que o conhecimento deriva da informação e esta, por sua vez, deriva dos dados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Reforçando esse entendimento, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) dizem que “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre pessoas”.

Segundo Asgari (2013), a informação é a matéria-prima da criação do conhecimento, que pode ser materializado em forma de livros, arquivos, relatórios, entre outros. O conhecimento é um conceito que vai além de dados e informações, sendo, portanto, uma combinação de informações que, quando organizadas, fornecem resultados aplicáveis em diferentes condições de tomada de decisão (ASGARI, 2013).

Colaborando com este pensamento, Castro, Brito e Varela (2014) enfatizam que o conhecimento se torna mais valorizado porque, se comparado aos dados e informações, ele é o que está mais próximo da ação.

Conforme explicam Davenport e Prusak (2003), para que a informação se transforme em conhecimento devem-se observar as chamadas atividades criadoras

do conhecimento, são elas: a comparação, as consequências, conexões e a conversação.

A comparação questiona as informações relativas à determinada situação e as compara com outras situações conhecidas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). As consequências analisam as implicações que a informação pode trazer para as decisões e tomadas de ação. Já as conexões questionam o vínculo que o novo conhecimento possui em relação ao conhecimento já acumulado. E a conversação, por sua vez, busca analisar o que outras pessoas pensam dessa informação.

Por fim, Brito, Galvão e Oliveira (2013) acrescentam que uma das características primordiais do conhecimento é a sua alta capacidade de reutilização, desta maneira, segundo os autores, quanto mais o conhecimento for utilizado e transmitido mais valor terá.

Diante do que foi apresentado neste recorte literário, dados, informação e conhecimento podem ser definidos conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Definições de Dados, Informação e Conhecimento

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.	Dados que passaram a ter significado após a sua contextualização, categorização, correção, condensação ou seu cálculo.	Mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Fonte: Davenport e Prusak (2003).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento, do inglês *Knowledge Management* (KM), tem sido um tema em destaque, sobretudo, nas últimas décadas. O debate sobre o assunto foi foco de pesquisa para variados autores em publicações e trabalhos acadêmicos, existindo atualmente diversas abordagens sobre o assunto, relevantes para as organizações de modo geral.

De acordo com Seba e Rowley (2010), organizações públicas e privadas vêm aumentando sua atenção para a GC diante da crescente valorização do conhecimento como um recurso crítico. Os referidos autores destacam ainda que, mundialmente, organizações de grande porte têm trabalhado para implementar estratégias, políticas e programas de Gestão do Conhecimento.

Antes, porém, de adentrar na conceituação de GC elaborada por diferentes autores, é importante realizar uma análise do processo histórico, traçando um panorama evolucionário da GC. O Quadro 3 destaca eventos importantes ligados ao tema em seus primeiros anos de estudo, contemplando o período entre 1975 e 1996.

Quadro 3 – Perspectiva Evolucionária da Gestão do Conhecimento

(continua)

Ano	Evento
1975	Início da adoção de práticas de gestão do conhecimento por empresas. A Chaparral Aço foi uma das primeiras organizações a adotar, explicitamente, práticas de gestão do conhecimento ainda sem o auxílio da TI.
1980	Instalação em larga escala, do primeiro sistema baseado em conhecimento, denominado XCON, da <i>Digital Equipment Corporation</i> (DEC), para apoio de sua configuração de engenharia e vendas.
1981	Início do uso da Inteligência Artificial Aplicada para construir sistemas baseados em conhecimento prático ( <i>Knowledge-based Systems</i> – KBS) para clientes comerciais e Governo.
1983	Desenvolvimento da primeira versão de um KBS para transferir conhecimento especialista para usuários como parte de seus esforços deliberados para gerenciar conhecimento.
1986	O conceito de “Gestão do Conhecimento: perspectivas de uma nova oportunidade” é introduzido num discurso de abertura de uma Conferência Europeia de Gestão, patrocinada pela Organização Internacional do Trabalho, das Nações Unidas
1987	a) O primeiro livro relativo à gestão do conhecimento é publicado na Europa por Sveiby e Lloyd (1987). b) Primeira conferência (mesa-redonda) sobre gestão do conhecimento: “Ativos de Conhecimento no século XXI”, promovida pela DEC e pela Sociedade de Transferência de Tecnologia da Universidade de Purdue.

### Quadro 3 – Perspectiva Evolucionária da Gestão do Conhecimento

(continuação)

Ano	Evento
1989	<p>a) Uma pesquisa da <i>Fortune</i> sobre as perspectivas de gestão do conhecimento é empreendida junto a 50 <i>Chief Executive Officer</i> (CEO), na qual todos concordam que o conhecimento deles é o recurso mais importante da organização, mas ninguém sabe como gerenciar isso.</p> <p>b) A <i>Sloan Management Review</i> publica seu primeiro artigo referente à gestão do conhecimento, de Stata (1989).</p> <p>c) Diversas empresas de consultoria em gestão começam esforços internos para gerenciar conhecimento. (A <i>Price Waterhouse</i> integra a gestão do conhecimento em sua estratégia).</p> <p>d) Algumas firmas especializadas oferecem serviços específicos de consultoria a clientes em gestão do conhecimento. E) A rede Internacional de Gestão do Conhecimento é iniciada na Europa.</p>
1990	<p>a) A iniciativa para gerenciar ativos de conhecimento começa por um consórcio de várias companhias dos Estados Unidos a fim de fornecer uma base tecnológica para gestão do conhecimento.</p> <p>b) É publicado na Europa por Garratt (1990) o primeiro livro sobre aprendizagem organizacional.</p> <p>c) São publicados por Savage (1990) e Senge (1990), nos Estados Unidos, os primeiros livros sobre gestão do conhecimento.</p> <p>d) O Grande Colóquio francês sobre perspectivas de gestão fornece a principal indicação em “Fluxo de Conhecimento num Sistema Global de Gestão de Inovação”.</p>
1991	<p>a) É criada na <i>Skandia</i> a função de Diretor de Capital Intelectual.</p> <p>b) O primeiro livro japonês relativo à gestão do conhecimento é publicado por Sakaiya (1991) nos Estados Unidos.</p> <p>c) A <i>Fortune</i> circula com o primeiro artigo sobre gestão do conhecimento, de Stewart (1991).</p> <p>d) A <i>Harvard Business Review</i> publica seus primeiros artigos sobre gestão do conhecimento, de Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995).</p>
1992	<p>Uma conferência sobre produtividade do conhecimento é promovida pela <i>Steelcase</i> e <i>EDS cosponsor</i>.</p>
1993	<p>a) É publicado, na Europa, por Steels (1993) um importante artigo sobre gestão do conhecimento.</p> <p>b) O primeiro livro explicitamente dedicado à gestão do conhecimento é publicado por Wiig (1993).</p>

### Quadro 3 – Perspectiva Evolucionária da Gestão do Conhecimento

(conclusão)

Ano	Evento
1994	<p>a) A rede internacional de gestão de conhecimento amplia o seu escopo para incluir a Internet.</p> <p>b) A rede internacional de gestão do conhecimento publica uma pesquisa sobre gestão do conhecimento, conduzida por Spijkervet e Van der Spek (1994) em 80 companhias holandesas.</p> <p>c) A rede internacional de gestão do conhecimento promoveu em Rotterdam, a conferência “Gestão do Conhecimento para Executivos” com mais de 100 participantes europeus.</p> <p>d) A <i>Université de Technologie de Compiègne</i> (França) realiza sua primeira conferência anual sobre gestão do conhecimento.</p> <p>e) Várias grandes empresas de consultoria oferecem serviços e iniciam seminários para clientes prospectivos em gestão do conhecimento.</p> <p>f) É fundada, nos Estados Unidos, uma rede de gestão do conhecimento integrando companhias ágeis.</p>
1995	<p>a) O programa europeu ESPRIT inclui pedidos explícitos para projetos relacionados à gestão do conhecimento.</p> <p>b) O Centro Americano de Qualidade e Produtividade (<i>American Productivity and Quality Center – APQC</i>) e a Arthur Andersen promovem o Simpósio “Imperativos de Conhecimento”, com mais de 300 participantes.</p> <p>c) Outras conferências e seminários sobre gestão do conhecimento são realizados nos Estados Unidos e na Europa.</p> <p>d) O APQC inicia um Consórcio Multicliente para estudo de <i>Benchmarking</i> em gestão do conhecimento, com 20 patrocinadores.</p> <p>e) Começa na Internet o fórum de gestão do conhecimento.</p> <p>f) O foco em gestão do conhecimento é ampliado para incluir pesquisa em trabalho intelectual (SUCHMAN, 1995).</p>
1996	<p>a) Diversas conferências e seminários sobre gestão do conhecimento são realizados na Europa e nos Estados Unidos, promovidos por organizadores gerais de conferência e empresas de consultoria.</p> <p>b) Organizações de consultoria, algumas grandes e muitas pequenas, oferecem serviços sobre gestão do conhecimento para clientes.</p> <p>c) Muitas companhias iniciam esforços em gestão do conhecimento; algumas apenas com recursos internos, outras com ajuda de organizações externas.</p> <p>d) Começa a Associação Europeia de Gestão do Conhecimento.</p>

Fonte: Rossetti (2009, p. 78-81).

Em complemento aos eventos relatados no Quadro 3, Dalkir (2011) aponta que, entre os anos 2000 e 2003, a GC tornou-se disciplina acadêmica e, atualmente, algumas universidades já oferecem graduações em Gestão do Conhecimento.

A título de exemplo, vale registrar que a temática da GC, até os dias atuais, faz parte da matriz de conhecimento para a formação de engenheiros de produção, conforme observado na página da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO)<sup>3</sup>.

Analisando a evolução da GC, é possível observar o crescimento do número de publicações sobre tema, principalmente nas últimas duas décadas. O trabalho de Barbosa (2013), por meio de um estudo bibliométrico, realizou um levantamento sobre a produção científica acerca da Gestão do Conhecimento. Utilizando os registros da base de dados Scopus, o autor analisou o período entre 2000 e 2012. A Tabela 1 demonstra o crescimento do número de artigos sobre GC, publicados em anais de congressos, por áreas do conhecimento.

Tabela 1 – Evolução do Número de Artigos e Trabalhos Apresentados em Conferências Científicas, por Área do Conhecimento, entre os Períodos 2000 a 2006 e 2007 a 2012

Área do conhecimento	2000 a 2006	Média anual	2007 a 2012	Média anual	Crescimento (%)
Ciência da computação	360	51,43	544	90,67	176
Engenharia	235	33,57	345	57,50	171
Negócios, gestão e contabilidade	316	45,14	674	112,33	249
Ciências sociais	242	34,57	469	78,17	226

Fonte: Barbosa (2013, p. 9).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

Uma vez superada a análise do processo evolucionário da GC, antes de adentrar nas conceituações propriamente ditas, é importante ressaltar algumas observações pertinentes destacadas por Terra e Gordon (2002). De acordo com os mencionados autores, analisar a Gestão do Conhecimento implica na observação de alguns pontos, dentre eles pode-se mencionar que a Gestão do Conhecimento é

<sup>3</sup> COMISSÃO de graduação da Abepro. **Campo de atuação profissional da modalidade industrial.** Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Matriz%20de%20Conhecimento%20-%20CREA's.pdf>> Acesso em: 03 de dezembro de 2015.

considerada complexa, uma vez que trata de uma mudança do foco da informação que passa para o foco nos indivíduos, que não apenas criam, mas também são donos de seu próprio conhecimento.

Correa e Ziviani (2015) reforçam esse entendimento afirmando que as pessoas, bem como o conhecimento proveniente delas, são os principais ativos das organizações do conhecimento, sendo consideradas, ainda, fonte de vantagem competitiva.

Corroborando as afirmações de Terra e Gordon (2002) e de Correa e Ziviani (2015), as autoras Brito e Bolson (2014) entendem que a Gestão do Conhecimento possui como foco principal justamente o ser humano. Em outras palavras, as autoras explicam que a informação possui essa vertente humana, sobretudo comportamental, e isso influencia e, até mesmo, forma a cultura informacional de uma organização.

Brito e Bolson (2014) concluem dizendo que atualmente o fator decisivo, cada vez mais, recai sobre o homem, mais especificamente sobre seu conhecimento, sendo avaliado como bem tangível.

Entrando nas conceituações dadas à Gestão do Conhecimento, enfatizam Terra e Gordon (2002, p.56) que, “não há uma definição padrão sobre a Gestão do Conhecimento, nem um esquema universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais”.

Costa, Vasconcelos e Cândido (2009) concordam com os autores supracitados e esclarecem que a GC na atualidade não possui uma unanimidade entre os teóricos e, ainda menos, entre as empresas, visto que há inúmeros autores que tratam do tema utilizando-se de abordagens variadas.

Holanda, Scandarola e Francisco (2009, p.2) defendem a mesma opinião ao destacar que “dada à amplitude teórica do tema em pauta, existem variadas abordagens operacionalizadas pelos diversos autores”. Os autores acrescentam, ainda, que tanto o conceito como as práticas da GC não são algo inédito, pois sempre estiveram presentes em diversas empresas de maneira informal.



De acordo com Bukowitz e Williams (2002, p.17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Segundo Angeloni (2005, p.XVI) “a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

Já na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.30) a gestão do conhecimento nada mais é do que “um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”.

Por sua vez, Costa; Vasconcelos e Cândido (2009, p.82) dizem que a Gestão do Conhecimento “se mostra como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados”.

Para Terra e Gordon (2002), a GC em seu sentido mais atual, pode ser considerada como um esforço para melhoria do desempenho das pessoas e organizações, através do auxílio de conexões significativas. De acordo com os referidos autores, em termos práticos, a GC busca assegurar que todos dentro de determinada organização possam ter acesso ao conhecimento organizacional, da forma, no lugar, e quando eles necessitarem.

Este estudo adota a definição dada por Davenport e Prusak (2003, p.61), em que GC “refere-se a um conjunto de processos que envolve a geração, a codificação e a transferência do conhecimento”.

Já no que tange a construção do conhecimento, Choo (2003), assim como para Takeuchi e Nonaka (2008), destaca que ocorre quando a relação sinérgica entre o conhecimento tácito e o explícito dentro de uma organização é reconhecida, e ainda quando é possível criar processos que são capazes de converter o conhecimento tácito em explícito.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), essas transformações são denominadas de socialização (passagem do conhecimento tácito para tácito), externalização (que ocorre com a transformação do tácito para o explícito), combinação (quando ocorre do explícito para o tácito) e internalização (com a passagem do explícito para o tácito).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito diz respeito ao conhecimento pessoal, enraizado no indivíduo, que possui valores, ideais e é dotado de emoções, tornando-o difícil de ser processado, transmitido e compartilhado. Para Bukowitz e Williams (2002, p.237), no conhecimento tácito ou implícito “o indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação”.

O conhecimento explícito por sua vez, é aquele que pode ser compartilhado, sendo considerado formal, expresso por meio de palavras, externalizado e sistêmico.

Castro (2011, p.39) explica que:

O conhecimento explícito pode ser adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos. Portanto, o conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado em algo formal, estruturado, sistematizado, podendo ser facilmente comunicado, compartilhado e acessibilizado.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 237), este tipo de conhecimento “é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade”.

Desta forma, observa-se que analisar a Gestão do Conhecimento de forma completa pressupõe especificar não apenas o seu processo histórico, suas características e variadas conceituações, mas também suas dimensões de criação, que consistem justamente na análise do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Antes de concluir este tópico, destaca-se uma reflexão importante percebida por Terra e Gordon (2002, p.57):

[...] é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, pela mídia, pelos dispositivos e pelas técnicas.

Finalizada a temática referente aos conceitos e evolução histórica da Gestão do Conhecimento, no próximo tópico deste trabalho será abordada a importância da GC no contexto da administração pública.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Ao analisar a Gestão do Conhecimento nas organizações modernas, observa-se a proatividade por parte das organizações da esfera privada que buscam obter sucesso em seus empreendimentos. Todavia, como observado por Schlesinger e outros (2008), é necessário romper a dicotomia entre instituição privada e instituição pública. Esta disparidade se encontra inclusive em trabalhos científicos, artigos e livros relacionados a esse tema. A Gestão do Conhecimento com foco na administração pública possui poucos trabalhos publicados, justificando-se assim, a importância deste tópico para o presente trabalho.

No entanto, a preocupação com GC para a administração pública não é uma novidade. No artigo *“Knowledge management: a new concern for public administration”*, Henry (1974) já relatava que as políticas de GC da época eram inadequadas, sendo necessária uma maior atenção para a formulação de políticas relacionadas às novas tecnologias de informação.

De acordo com Schlesinger e outros (2008), o conhecimento passou a ser o recurso de maior relevância nas organizações modernas e o cenário atual obriga as instituições a oferecerem serviços de qualidade. Deste modo, observa-se que entender o conhecimento é o ponto fundamental não só para o sucesso, mas também para a própria sobrevivência das organizações.

Samiotis, Stojanovic e Ntioudis (2014) acrescentam que a transmissão do conhecimento nas organizações públicas representa uma importante tarefa para a resolução de problemas e tomada de decisão.

Ainda no que tange à GC na administração pública, Haak-Saheem e Darwish (2014) afirmam que a Gestão do Conhecimento é um tema interessante no serviço público, contudo sua implementação é considerada uma aventura incerta. Segundo os

autores, o setor público deve ser analisado à luz da função que exerce dentro do progresso econômico.

Por sua vez, Batista (2012, p.40) destaca que:

Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

As organizações públicas devem sempre prezar pela melhoria de sua eficiência, ou seja, a otimização dos recursos disponíveis, uma vez que são financiadas pela sociedade civil através da arrecadação dos tributos (BATISTA, 2012). Por este motivo, ressalta-se a necessidade de fornecer aos cidadãos serviços com base nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como garantir a qualidade e transparência no gasto público.

Reforçando este entendimento, Kronbauer e Oliveira (2013) sinalizam que a Gestão do Conhecimento é importante para a organização pública alcançar a sua eficiência, produtividade, eficácia e inovação.

Segundo Schlesinger e outros (2008), a análise conjunta da organização pública e do conhecimento dentro de um modelo de gestão, resulta em um melhor desempenho organizacional, em que é possível reter, disseminar, compartilhar e criar novos conhecimentos.

Portanto a ausência de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações públicas gera prejuízos. Neste tocante, Schlesinger e outros (2008, p. 40) destacam que:

A falta de um modelo provoca a perda do conhecimento na administração pública, que é um dos principais problemas que vêm sendo enfrentados no seu dia-a-dia. Se for considerado que o conhecimento, na atual economia, é o recurso de maior valor estratégico, a perda de informações e conhecimento gera prejuízos imensuráveis.

De acordo com Schlesinger e outros (2008), para que seja possível dirimir os problemas é fundamental que as instituições públicas acompanhem os avanços tecnológicos e disseminem as novas tecnologias, adotando estratégias gerenciais

que correspondam com os valores atuais e reformulando, desta forma, toda a organização pública.

Com o objetivo de validar a importância de uma Gestão de Conhecimento bem consolidada na organização pública se faz relevante analisar alguns casos práticos de implantação, bem como desenvolvimento do modelo de gestão nestas organizações.

No trabalho de Schlesinger e outros (2008) foram analisadas algumas organizações, dentre elas empresas públicas e sociedades de economia mista, são elas: a Caixa Econômica Federal, o Serpro, a Embrapa, a Petrobras e o Banco do Brasil.

Conforme Schlesinger e outros (2008) cada organização possui uma atribuição diferente. O Serpro é uma empresa pública prestadora de serviço em Tecnologia da Informação (TI), a Embrapa por sua vez, é uma empresa pública que busca solução voltadas a agricultura e a pecuária brasileira, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos tecnológicos. O Banco do Brasil (sociedade de economia mista) e a Caixa Econômica Federal (empresa pública) são instituições financeiras. E, por fim, a Petrobras é uma sociedade de economia mista voltada a atividades de exploração, produção e refino de petróleo e derivados, bem como de sua comercialização e transporte, tanto no Brasil como no exterior.

O Banco do Brasil, segundo Schlesinger e outros (2008), desde 1960 busca desenvolver iniciativas em relação à gestão do conhecimento, seja estruturando programa de treinamento, seja construindo uma cultura bem consolidada de geração e transferência de conhecimento. Conforme os referidos autores, as práticas de gestão aplicadas no Banco do Brasil, foram: o banco de talentos e oportunidades, o Farol Gerencial, as Trilhas de Aprendizagem e o Programa Gestão pela Excelência.

Schlesinger e outros (2008) destacam que o Serpro instituiu a sua Política de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional em 2000, após constatar a perda de profissionais considerados talentos, ou seja, com alto nível de qualificação. Tal política é dividida em três subprocessos: Gestão dos Conhecimentos Organizacionais, Gestão das competências Institucionais e Individuais e Gestão dos

Talentos Humanos, concretizando suas atividades de GC por meio da Comunidade Serpro de conhecimentos e do Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais. Como resultado, atualmente existem várias comunidades que possibilitam a armazenagem, disponibilização e o compartilhamento de informações, experiências e ideias a fim de contribuir com a resolução de problemas, bem como a melhoria de processos.

A Petrobras, de acordo com Schlesinger e outros (2008), apresentava três tipos de práticas de GC, são elas: Banco de Conhecimentos, o *Mentoring* e o Grupo de Revisão de Projetos. O primeiro funciona como uma base que arquiva lições aprendidas, bem como os alertas de unidade gerencial e as melhores práticas. O *Mentoring*, segundo os autores, é uma prática da própria empresa, utilizada para garantir a transferência do conhecimento, das habilidades e das competências dos profissionais com notória experiência na empresa. Por último, Grupo de Revisão de Projetos é uma prática de gestão que busca compartilhar, dentro do grupo: conhecimentos, lições, melhores práticas e experiências.

A Caixa Econômica Federal, conforme Schlesinger e outros (2008), estava implementando um projeto de gestão do conhecimento chamado *e-learning*, por meio da Universidade Corporativa Caixa. Os autores também identificaram que, em 1999, foram adotadas a intranet da Caixa e também as salas de *chat*, que possibilitam reuniões e debates virtuais.

Ainda sobre as pesquisas ligadas a GC em instituições públicas, Braun e Mueller (2014), em estudo realizado na Prefeitura Municipal de Curitiba, concluíram que a Gestão do Conhecimento deve permear todos os ambientes da organização pública, fomentando o compartilhamento do conhecimento tanto de servidores quanto de equipes de trabalho, com objetivo de revisar ações, projetos e programas que colaborem para o planejamento e para melhoria da gestão no setor público.

Uma vez mencionados alguns casos de implantação e desenvolvimento de práticas de GC em organizações públicas brasileiras, se faz necessário também analisar alguns estudos internacionais, assim como exemplos de práticas existentes em instituições públicas internacionais.

Primeiramente apresenta-se uma análise do trabalho de Haak-Saheem e Darwish (2014). A pesquisa, referente a um estudo de caso em Dubai, buscou investigar o papel da GC na criação de uma cultura de aprendizagem, bem como explorar a estratégia de impacto da Gestão do Conhecimento dentro de uma das maiores entidades públicas de Dubai, a chamada *Dubai Municipality*.

Deste modo, Haak-Saheem e Darwish (2014) realizaram uma investigação empírica acerca do papel da Gestão do Conhecimento na criação de uma cultura de aprendizagem e de inovação em um contexto não ocidental, visto que, como ressaltado pelos autores, a GC é um tema pouco abordado e explorado no contexto não ocidental, sobretudo no mundo árabe.

Para tanto a pesquisa teve abordagem qualitativa, buscando fornecer *insights* sobre as práticas de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. O departamento responsável elaborou um plano estratégico abrangente para a implementação de uma nova política. O produto dessa investigação trouxe a constatação de que o impacto da GC na aprendizagem organizacional foi considerado abaixo das expectativas.

Segundo Haak-Saheem e Darwish (2014), as declarações oficiais, ou as propostas políticas escritas, não são suficientes para se fazer cumprir o aprendizado efetivo. Portanto, o papel da GC nas organizações torna-se o de desenvolver estratégias específicas levando em conta todo contexto da condição institucional, envolvendo a aprendizagem e criatividade. Por fim, os autores defendem que o conhecimento e a aprendizagem devem estar integrados no trabalho diário dos servidores, sendo esta integração fundamental para garantir o eficiente gerenciamento do conhecimento.

Haak-Saheem e Darwish (2014) reforçam, desta forma, o entendimento de Batista (2012), ao concluir que sem um planejamento e uma gestão do conhecimento eficientes não haveria gerenciamento e implementação de práticas inovadoras, nem melhoria na qualidade dos processos para benefício da coletividade.

Já o trabalho de Pee e Kankanhalli (2015), realizado em Cingapura, aborda os fatores que influenciam a GC em organizações do setor público, com uma visão baseada em recursos. Para tanto, os autores realizaram a coleta de dados em diversas organizações do setor público que tiveram programas formais de Gestão do Conhecimento.

Foram analisadas 367 organizações públicas listadas pelo próprio Governo de Cingapura. Entre as observações, destaca-se o fato de que todas as organizações implementaram mais de um tipo de tecnologia KM, isto é, ligada a Gestão do Conhecimento. Deste modo, percebeu-se que a maioria das instituições públicas já havia adotado ferramentas e práticas de GC por dois anos ou mais, inclusive com a nomeação de pelo menos dois funcionários para supervisionar esta implementação (PEE; KANKANHALLI, 2015).

A natureza do serviço, o número de funcionários supervisores, o tamanho da organização e a duração da implementação foram levadas em conta na análise dos resultados, que reforçaram a conclusão de que essas interações possuem forte impacto no desempenho da gestão do conhecimento nas organizações públicas. Levando a concluir, desta forma, que uma GC bem elaborada e desenvolvida melhora a eficácia organizacional, de modo a buscar o aumento das competências individuais e organizacionais de forma participativa.

Ainda sobre as práticas de GC em organizações públicas internacionais, Azevedo (2002) citam os casos práticos da Marinha Americana, da *Audit Commission* Britânica e do *US Social Security*, como exemplos de instituições nas quais foi possível observar que a transformação do conhecimento individual de seus servidores em conhecimento coletivo da organização possibilitou a geração de inovações tanto para produtos, quanto para serviços e processos.

Segundo Kronbauer e Oliveira (2013), e observando todos os casos de organizações públicas supramencionados, nota-se que a Gestão do Conhecimento é importante justamente no processo de articulação e compartilhamento das experiências aprendidas que, muitas vezes, são realizadas pelos servidores de



forma automática e natural, sequer sendo percebidas e que, não obstante, são fundamentais na criação do conhecimento das organizações públicas.

Por fim, Campos e Baptista (2008) constataam que a GC age como uma estratégia da administração, possibilitando uma gestão pública mais eficiente e servindo como importante ferramenta para o incremento de ações mais eficazes, além de desenvolver suportes necessários para uma administração pública mais dinâmica.

## 2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um número cada vez maior de modelos de Gestão do Conhecimento vem sendo criados por pesquisadores, principalmente nos últimos vinte anos, com o intuito de facilitar a implementação e o desenvolvimento de práticas de GC nos mais diversos tipos de organizações. De acordo com Girard e McIntyre (2010), apenas na última década quase 700 artigos de periódicos revisados por pares possuíam o termo “modelo” incluído no resumo e mais de 100 trabalhos possuíam o termo no título.

No Quadro 4 serão destacados alguns dos modelos de GC existentes apresentando o enfoque de cada um.

Quadro 4 – Modelos de Gestão do Conhecimento e Seus Componentes

(continua)

<b>Autor do Modelo</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco do Modelo</b>
Nonaka e Takeuchi	1997	O processo de criação do conhecimento organizacional pela conversão do conhecimento tácito em explícito a partir de quatro etapas, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, do Espiral de Criação do Conhecimento e a incorporação desse conhecimento no desenvolvimento de produtos, serviços e na tomada de decisão.
Davenport e Prusak	1998	Classificação dos conhecimentos: Mercado do Conhecimento (visa rastrear o local onde se encontra o conhecimento); Geração do Conhecimento (trata da interação no ambiente de trabalho para viabilizar a partilha de informações e sua incorporação às experiências, valores, normas etc.); Codificação do Conhecimento (trata da acessibilidade às diversas modalidades de conhecimento na organização); e, Compartilhamento do Conhecimento (proporcionar ambiência para trocar ideias e socialização do conhecimento tácito).

Quadro 4 – Modelos de Gestão do Conhecimento e Seus Componentes  
(continuação)

<b>Autor do Modelo</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco do Modelo</b>
Leonar-Barton	1998	Laboratório de Aprendizagem: trata da criação de ambiente nas organizações para aprendizagem e utilização do conhecimento das pessoas e sua incorporação nas práticas e valores organizacionais através dos gerentes e do que chamou de subsistemas: Resolução de problemas nas atividades correntes, Integração do conhecimento no interior da empresa por meio de funções e projetos, Inovação e experimentos visando ao longo prazo, e Unificação das entradas dos conhecimentos externos.
Sveiby	1998	Tem por base o ativo intangível da organização, ou seja, diz respeito à capacidade de competitividade, às competências dos colaboradores e à imagem da organização percebida pelos clientes, a partir dos seguintes componentes: Competência dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa.
Stewart	1998	Aquisição, desenvolvimento e remodelação de capital intelectual. Como descobrir, gerenciar e desenvolver o capital intelectual por meio da simulação.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	2001	Proporcionar uma atmosfera para o aprendizado e disseminação de informações através de condições capacitadoras. Recursos humanos, motivação de funcionários, treinamentos, qualidade, trabalho em equipe, <i>brainstorming</i> , entre outras estratégias.
Bukowitz e Williams	2002	Estruturação dos processos de GC com base no DGC (Diagnóstica de Gestão do Conhecimento), que se divide em dois processos: Tático (seções – obtenha; utilize; aprenda; contribua), e processo Estratégico (seções – avalie; construa/ mantenha e descarte).
Choo	2003	Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.
Terra	2005	Avaliação da GC considerando-se as dimensões da prática gerencial. Elementos construtivos: metas de conhecimento, identificação, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.
Leite e Costa	2007	Os processos de comunicação científica: Identificação/mapeamento, Aquisição, Armazenagem/organização, Compartilhamento e Criação.

Quadro 4 – Modelos de Gestão do Conhecimento e Seus Componentes  
(conclusão)

<b>Autor do Modelo</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco do Modelo</b>
Schlesinger e outros	2008	Propiciar às organizações públicas um caminho para a compreensão, análise, identificação e implementação do processo de criação e troca de conhecimento, com fundamento em três pilares, sendo: bases teóricas sobre a criação e compartilhamento do conhecimento, elementos sobre a aprendizagem em comunidades de práticas e identificação de estilos cognitivos.
Batista	2012	Trata-se de um modelo híbrido, sendo descritivo, pois descreve os elementos essenciais da GC (Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas); e prescritivo, pois orienta como implementar a GC através de um Manual de Implementação para a Administração Pública, que apresenta como elementos viabilizadores: Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos; como elementos do processo de GC: Identificar, Criar, Compartilhar e Aplicar; e, como partes interessadas: cidadão – Usuário e Sociedade.

Fonte: Brito e Castro (2014, p.400-401).

Ao analisar o Quadro 4, é possível verificar algumas semelhanças entre os modelos. Lira e Duarte (2013) destacaram alguns pontos em comum que são apresentados pelos diferentes modelos de GC. De acordo com os mencionados autores, a criação de significado do modelo de Choo (2003) possui alinhamento com as etapas do processo tático do modelo de Bukowitz e Williams (2002), ou seja, seções obtenha, utilize, aprenda e contribua. Destacam-se, também, a similaridade com o modelo de Davenport e Prusak (1998), uma vez "constatada na dimensão determinação de exigências, o tipo de informação necessária, na dimensão obtenção, a fonte de exploração, classificação e formatação ou estruturação da informação".

Observando o Quadro 4, pode-se verificar, ainda, a semelhança entre os modelos mencionados com os elementos identificação, desenvolvimento e utilização presentes do modelo de Terra (2005).

De acordo com Lira e Duarte (2013), a construção do conhecimento, que pode ser observada pela conversão da informação no modelo de GC de Choo (2003), é notada no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) através da espiral do

conhecimento, com a transformação do conhecimento tácito em explícito, e este voltando a se tornar conhecimento tácito, através de quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.

Por fim, Lira e Duarte (2013) afirmam que a tomada de decisão, na qual se faz necessário interpretar as informações, pode ser encontrada tanto nos modelos de Choo (2003) quanto de Davenport e Prusak (1998), sendo possível verificar a presença destes aspectos nas seções avalie, construa/mantenha e descarte, que compõem o processo estratégico do modelo de Bukowitz e Williams (2002).

Diante os modelos de Gestão do Conhecimento apresentados, optou-se por adotar, esta pesquisa, a abordagem proposta pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), que será detalhada no próximo item deste trabalho.

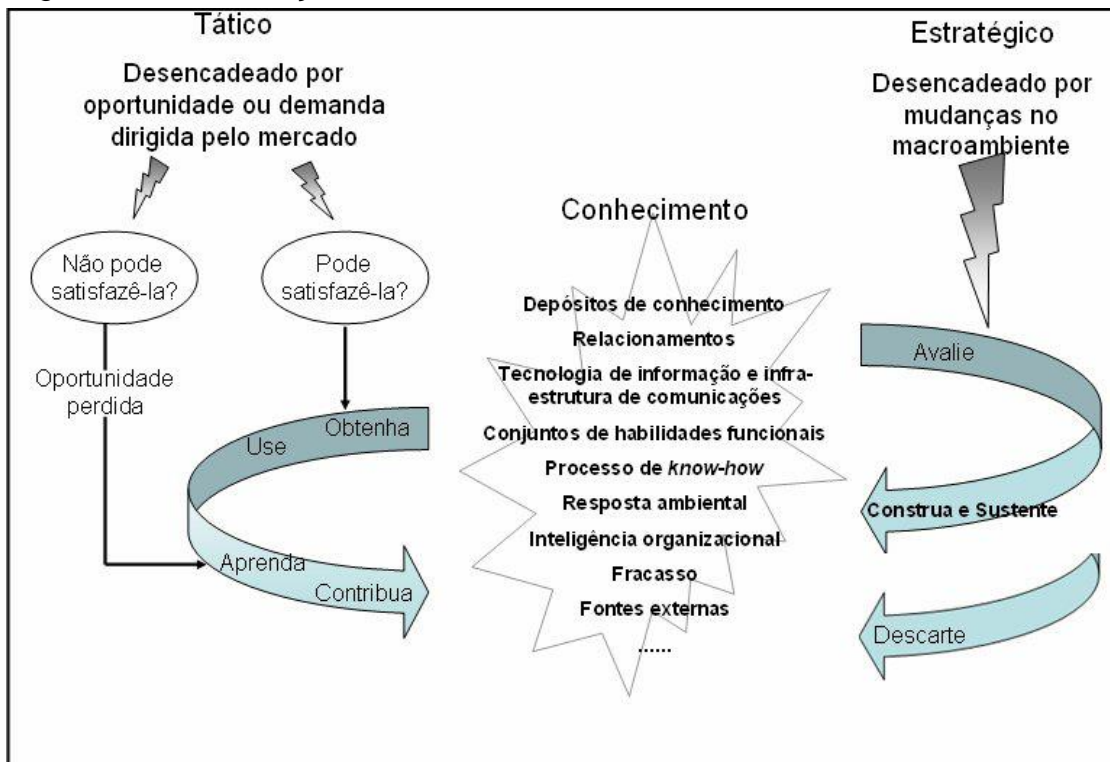
## 2.5 O MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS (2002)

O modelo de Bukowitz e Williams (2002) propõe o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) como ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC nas organizações. De acordo com as autoras, o modelo é capaz de analisar o processo e as condições ambientais nas quais as instituições produzem riqueza por meio do seu conhecimento ou capital intelectual.

Este modelo é “desenvolvido para provocar o pensamento sobre os elementos que possam envolver e serem combinados para criar uma abordagem exitosa da GC, a partir das mudanças desencadeadas pelo micro e macro ambiente” (CASTRO, 2011, p.60).

Como descrito por Bukowitz e Williams (2002), o DGC é estruturado a partir de dois processos ou níveis, são eles: Tácito e Estratégico. O processo tácito possui quatro seções: Obtenha; Utilize; Aprenda; e, Contribua. O processo estratégico, por sua vez, possui três seções: Avalie; Construa/Mantenha; e, Descarte. Essas divisões serão desmembradas e explicadas na sequência. A estruturação do processo de Gestão do Conhecimento pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams, 2002, p. 24

A estruturação da Figura 2 é uma forma simples de ilustrar como uma reserva de conhecimento é gerenciada, mantida e disposta de modo estrategicamente correto por empresas com o objetivo de gerar valor (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).

Para tornar a explicação do modelo mais didática é necessário desmembrar a Figura 2, destacando, desta forma, os dois processos: o processo tático e o estratégico.

Acerca do processo tático, Bukowitz e Williams (2002, p.24) descrevem que trata-se da "utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado". Em outras palavras, diz respeito ao conhecimento diário que é usado como ferramenta para criação de valores, para dirimir eventuais problemas e para aprender e repassar o que foi aprendido para o sistema. Para reforçar esse entendimento, ressaltam as autoras:

Conforme as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que os outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas. Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25).

A seguir, serão descritas as quatro seções, também chamadas de passos básicos, referentes ao processo tático: obtenha; utilize; aprenda e, contribua.

A primeira seção a ser observada é a etapa “Obtenha”, que, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), representa o desafio de captar as informações e conhecimentos úteis e significativos para a empresa dentre uma vasta imensidão de dados e informações irrelevantes. Alguns autores (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; MAIA; MACHADO, 2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015) relatam que a primeira etapa do processo de GC, capaz de ser notada na maior parte das instituições, consiste na aquisição de informação e conhecimento. Esta etapa está associada à explicação da necessidade de informação, do mesmo modo que saber requerer, assimilar, transmitir e capturar a informação. O Quadro 5 contempla os imperativos e desafios desta seção.

Quadro 5 – Imperativos e Desafios da Seção Obtenha

Imperativos	Desafios
Articulação	As pessoas podem descrever as suas necessidades de informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entenda e comunique o uso pretendido da informação;</li> <li>• Direcione as solicitações de informação adequadamente.</li> </ul>
Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas;</li> <li>• Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.</li> </ul>
Acesso	As pessoas têm os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibre as tecnologias “de empurrar” e de “puxar”;</li> <li>• Envolve o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.</li> </ul>
Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Converta os bibliotecários em ciberotecários;</li> <li>• Crie um novo papel: o gestor de conhecimento;</li> <li>• Utilize especialistas como filtros de informação.</li> </ul>
Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente;</li> <li>• Crie estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 50).

A segunda seção, “Utilize”, é descrita como o desafio da utilização eficiente do conhecimento obtido, de maneira a compreender e satisfazer as necessidades dos clientes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Diversos autores (DILH; HOLANDA; FRANCISCO, 2010; MAIA; MACHADO, 2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015) ressaltam que as pessoas precisam procurar continuamente fontes novas e seguras com a finalidade de atender a essas necessidades, ao passo que as organizações devem oferecer ambientes e proporcionar melhores práticas que estimulem a criatividade e o uso das informações. Os imperativos e desafios da seção “Utilize” podem ser observados no Quadro 6.

Quadro 6 – Imperativos e Desafios da Seção Utilize

Imperativos	Desafios
Permeabilidade	<p>As ideias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento;</li> <li>• Planeje o ambiente físico de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem;</li> <li>• Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização;</li> <li>• Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.</li> </ul>
Liberdade	<p>Geralmente, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre ideias novas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorize as contribuições de todos na organização;</li> <li>• Crie espaço e tempo para jogar.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 108).

A seção “Aprenda” consiste em uma fase de passagem entre a utilização e a concepção de novas ideias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Desta forma, o resultado de uma ação, bem-sucedida ou não, pode gerar novas ideias, agregando valor à organização.

Esta etapa corresponde à aprendizagem individual e organizacional, identificando formalmente a medida da educação empregada, reconhecendo as maneiras de aprendizagem presentes no dia a dia e incorporando os mecanismos de reflexão na rotina do trabalho (COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; MAIA; MACHADO,

2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). O Quadro 7 apresenta os imperativos e desafios seção “Aprenda”.

Quadro 7 – Imperativos e Desafios da Seção Aprenda

Imperativos	Desafios
Visibilidade	A ligação entre estratégia e aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retratar a complexidade dos sistemas humanos;</li> <li>• Envolver mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.</li> </ul>
Familiarização	O exercício de aprendizagem é um lugar comum: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promova o princípio do prazer no trabalho;</li> <li>• Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho;</li> <li>• Capte os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias;</li> <li>• Cultive a arte do aprender fazendo.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 147).

A seção “Contribua” é a sequência lógica ao processo de aprendizagem, de modo que o conhecimento individual se torne acessível a toda a organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Para tanto, a instituição precisa incentivar que o conhecimento adquirido seja compartilhado através dos meios de comunicação existentes na empresa. Costa, Vasconcelos e Cândido (2009) reforçam que esta etapa do DGC se refere ao compartilhamento do conhecimento, que vai do indivíduo para a instituição, provocando o entendimento e o respeito pela serventia desse ativo repartido. O Quadro 8 une os imperativos e desafios abordados na seção “Contribua”.

Quadro 8 – Imperativos e Desafios da Seção Contribua

(continua)

Imperativos	Desafios
Motivação	Os membros querem contribuir com o seu conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remova as barreiras do compartilhamento;</li> <li>• Vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço;</li> <li>• Retenha os benefícios dos que não contribuem;</li> <li>• Encontre os pontos de benefício mútuo.</li> </ul>
Facilitação	Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles;</li> <li>• Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição;</li> <li>• Apoie a transferência de conhecimento implícito;</li> <li>• Teça uma rede organizacional.</li> </ul>



## Quadro 8 – Imperativos e Desafios da Seção Contribua

(conclusão)

Imperativos	Desafios
Confiança	<p>A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promova um contrato de reciprocidade;</li> <li>• Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais;</li> <li>• Utilize a publicação individual para promover a propriedade;</li> <li>• Valorize os laços de confiança.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 180).

O processo estratégico, por sua vez, se desenha como “o processo, mais a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 24), ou seja, tem como objetivo o direcionamento das estratégias da gestão do conhecimento às estratégias organizacionais. As autoras destacam ainda que:

A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras. Enquanto os indivíduos e grupos estão, claramente, envolvidos em fornecer a informação que eventualmente tem impacto sobre a alocação de recursos, essa parte do processo de gestão do conhecimento preocupa-se mais particularmente com o papel de grupos e lideranças organizacionais específicas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25).

Conforme dito anteriormente, o processo estratégico se divide em três seções que serão explanadas a seguir: avalie; construa e mantenha; e descarte.

Um desafio organizacional crescente, de acordo com Bukowitz e Williams (2002, p.27), será “desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual”. Desta forma, para as autoras, a seção “Avalie” refere-se à avaliação do capital intelectual, servindo de apoio à tomada de decisões no que tange à construção, manutenção ou descarte de iniciativas. Silva, Sicsú e Crisóstomo (2009) ressaltam que esta etapa é de responsabilidade da liderança da organização, por meio de um planejamento estratégico que é constante.

Os imperativos e os respectivos desafios da seção “Avalie” estão no Quadro 9.

Quadro 9 – Imperativos e Desafios da Seção Avalie

Imperativos	Desafios
Perspectivas	<p>Expanda a teoria das organizações para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique as novas formas de capital organizacional;</li> <li>• Conceba as novas tarefas de gestão.</li> </ul>
Integração	<p>Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento;</li> <li>• Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos;</li> <li>• Comunique-se com os principais <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 234).

“Construa e Mantenha” é a etapa da gestão do conhecimento responsável por assegurar a competitividade e viabilidade da empresa por meio do capital intelectual futuro (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). A construção deste capital intelectual está diretamente ligada ao relacionamento com os seus *stakeholders*. Esta etapa está direcionada para o futuro, isto é, não se deve responder tão somente as demandas do mercado atual, mas buscar preparar-se com o objetivo de aprimorar, cultivar e preservar o conhecimento fundamental no futuro (SILVA; SICSÚ; CRISÓSTOMO, 2009; MAIA; MACHADO, 2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). No Quadro 10, a seguir, estão os imperativos e desafios que deverão ser enfrentados.

Quadro 10 – Imperativos e Desafios da Seção Construa/Mantenha

(continua)

Imperativos	Desafios
Direção	<p>Os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordine a tecnologia de informação às pessoas;</li> <li>• Estructure posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.</li> </ul>
Conexão	<p>A organização forma relacionamentos que promovem os seus objetivos de gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregue a cooperação entre divisões internas;</li> <li>• Forme parcerias criativas com outras organizações;</li> <li>• Retenha as pessoas certas.</li> </ul>

Quadro 10 – Imperativos e Desafios da Seção Construa/Mantenha

(conclusão)

Imperativos	Desafios
Reconhecimento	<p>A organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente;</li> <li>• Desconsidere a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes.</li> </ul>
Reciprocidade	<p>As políticas, procedimentos e normas culturais mantêm um contrato entre a organização e os seus membros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente;</li> <li>• Crie espaço para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 279).

Por fim, a seção “Descarte” do DGC é descrita como uma oportunidade de redução de custos com a eliminação de algumas bases de conhecimentos que não são mais úteis para a organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Silva, Sicsú e Crisóstomo (2009), Maia e Machado (2014), Ziviani, Ferreira e Silva (2015) destacam que a instituição, ao aprimorar a utilização do conhecimento, reduz tempo e gastos desnecessários. Concluindo o entendimento, Bukowitz e Williams (2002, p. 338) afirmam que “despojar-se do conhecimento que não seja importante libera tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente”. Os imperativos e desafios desta seção estão reunidos no Quadro 11.

Quadro 11 – Imperativos e Desafios da Seção Descarte

Imperativos	Desafios
Abstenção	<p>Em primeiro lugar, não absorver conhecimento desnecessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas;</li> <li>• Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.</li> </ul>
Conversão	<p>O conhecimento que é um dreno de recursos é convertido em fontes de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos;</li> <li>• Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 33).

### 2.5.1 Exemplos da Utilização do Modelo de Bukowitz e Williams (2002)

No presente tópico serão destacados alguns trabalhos que utilizaram o modelo de Bukowitz e Williams (2002) como metodologia de pesquisa.

Dihl, Holanda e Francisco (2010) ressaltam que, no Brasil, poucas pesquisas foram realizadas com base no modelo das autoras antes de 2009. Portanto, no Quadro 12, destacam-se algumas publicações que ocorrem durante o período compreendido entre os anos de 2009 e 2015, bem como as suas contribuições.

Quadro 12 – Estudos Desenvolvidos Utilizando o Modelo Proposto por Bukowitz e Williams

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Campo de Estudo</b>	<b>Contribuição</b>
Asgari (2013)	Universidade de <i>West Mazandaran</i> .	Os resultados obtidos apontam que o modelo de Bukowitz e Williams é abrangente para a implementação bem-sucedida da Gestão do Conhecimento na universidade.
Brito e Bolson (2014)	Instituição privada de ensino superior de Manaus – AM.	A GC se encontra em estágio inicial. A organização obteve um desempenho considerado fraco, apontando várias lacunas a serem trabalhadas, pela instituição para a obtenção de um melhor resultado e implantação da Gestão do Conhecimento. As seções devem ser reestruturadas e compreendidas pela IES, favorecendo medidas de baixo custo para uma visão positiva em médio e longo prazo.
Brito, Galvão e Oliveira (2013)	Empresa internacional de energia.	A análise dos dados indica que, na percepção dos sujeitos pesquisados, a organização já tem implantada formalmente a Gestão do Conhecimento, tanto no nível tático como estratégico. Entretanto, pelo porte da empresa, necessita melhorar na área estudada.
Brito, Oliveira e Castro (2012)	Instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil.	Os resultados sinalizam uma contradição: uma organização que dissemina saberes para agricultores familiares não possui internamente a gestão formal do conhecimento que produz. Além disso, a instituição pesquisada é criadora de conhecimento, porém esse não é considerado seu negócio principal, por isso não gera inovação constante.

Quadro 12: Estudos Desenvolvidos Utilizando o Modelo Proposto por Bukowitz e Williams

(continuação)

<b>Autores</b>	<b>Campo de Estudo</b>	<b>Contribuição</b>
Cavalcante (2009)	Administração central da empresa brasileira de correios e telégrafos.	Destaca-se a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, maior pontuação da seção Contribua, demonstrando o forte interesse dos funcionários em compartilhar o conhecimento de cada um, apresentando então ambiente favorável a geração de novos conhecimentos e geração de riqueza para ambos: empresa e indivíduo.
Costa, Vasconcelos e Cândido (2009)	SEBRAE – PB.	Os resultados apontam que a organização apresenta disparidade entre os níveis tático e estratégico no que tange a informação e o conhecimento como recursos que criam valor para a organização.
Dihl e outros (2010)	Empresas incubadas.	As empresas pesquisadas atingiram média geral acima das estipuladas pelas autoras nas sete seções.
Dihl, Holanda e Francisco (2010)	Departamento de manutenção da empresa Omega.	O departamento atingiu média acima da estipulada pelas autoras no somatório das sete seções.
Florian, Santos e Schroeder (2009)	Indústria de móveis de Timbó – SC.	Na empresa há pouca atividade no mapeamento dos fluxos dos processos das atividades de GC; os colaboradores desconhecem quais medidas são utilizadas para monitorar o processo de GC e os seus resultados e, na empresa, se conversa pouco sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.
Gonzaga, Brito e El-Aouar (2015)	Centro de provimento de soluções e serviços de telecomunicações em multinacional brasileira de energia.	Na percepção dos pesquisados, a organização encontra-se em estágio inicial do processo, pois não existem ações formais articuladas, e avaliação sistêmica e rotineira vinculadas aos resultados estratégicos. Os resultados apontam para a baixa capacidade da organização para estabelecer parcerias visando adquirir competências e que a avaliação do conhecimento visando o descarte não é realizada.
Holanda, Scandolara e Francisco (2009)	Indústria fabricante de painéis de madeira do Paraná.	Na organização estudada já existia uma infraestrutura voltada para a GC. Foi possível verificar como a GC cria valor para a organização, já que a indústria conseguiu resultados acima da média estipulada em todas as sete seções e obteve a média geral 82,29%.

Quadro 12: Estudos Desenvolvidos Utilizando o Modelo Proposto por Bukowitz e Williams

(conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Campo de Estudo</b>	<b>Contribuição</b>
Lira e Duarte (2013)	Setor contábil de uma universidade pública.	Os achados da pesquisa foram positivos para as ações de Gestão de Informação e Conhecimento, embora se observe a necessidade de melhorias no que diz respeito ao incentivo ao compartilhamento do conhecimento nos setores que fazem a Coordenação de Contabilidade e Finanças da Universidade.
Maia e Machado (2014)	Instituição de Ensino Superior (IES) mineira.	O DGC nas unidades estudadas demonstra que os fundamentos da Gestão do Conhecimento estão presentes nos processos e na cultura de cada unidade. Assim, de maneira geral, constata-se que o objetivo central da GC está sendo aplicado.
Popadiuk (2009)	Reclamações de clientes de <i>call centers</i> .	Os resultados revelaram a presença de desconexão entre a visão da gerência e a do atendente sobre a gestão do conhecimento quanto ao processo de solução de reclamações dos clientes que acessam os <i>call centers</i> .
Silva, Santos e Guimarães Junior (2010)	Grupamento de Bombeiros de Campina Grande-PB.	Resultados mostram que não há incentivos para a promoção de conhecimento na organização.
Silva, Sicsú, Crisóstomo (2009)	APL de calçados de Campina Grande – PB.	Os resultados sugerem que as empresas não têm uma estrutura ideal para aproveitamento do conhecimento em suas atividades, e os poucos casos de práticas associadas ao aproveitamento do conhecimento focam suas ações de gestão em níveis táticos, dirimindo atuações de nível estratégico, o que pode prejudicar a competitividade da organização.
Ziviani, Ferreira e Silva (2015)	Organizações de Minas Gerais.	Os resultados do DGC nas empresas estudadas apontam que o conhecimento e aprendizagem estão embutidos nos processos e na cultura das organizações, e são considerados parte integrante da estratégia empresarial por elas desenvolvida.

Fonte: Ziviani, Ferreira e Silva (2015).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados para que os objetivos propostos por este trabalho possam ser atingidos, destacando: a caracterização do tipo de pesquisa, os participantes, o instrumento para coleta e o tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2010), pesquisa consiste no percurso para entender a realidade ou para desvendar verdades parciais, ao passo que segue um processo formal, a partir do método de pensamento reflexivo, e necessita de um tratamento científico.

A presente pesquisa, quanto aos fins, é classificada como descritiva, uma vez que tem como objetivo descrever as características e expor a percepção dos gestores acerca da Gestão do Conhecimento. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo correlacionar variáveis que definem sua natureza. A autora destaca ainda que esse tipo de pesquisa não tem a obrigação de interpretar os fenômenos que descreve, apesar de servir de base para tal.

Para Gil (2009, p. 28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos meios classifica-se como estudo de caso, uma vez que houve coleta de informações circunscrita no campus Vitória do Ifes, permitindo conclusões e recomendações acerca das mudanças necessárias para beneficiar a própria organização. Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades, como uma empresa, uma comunidade, uma organização pública. Esse tipo de pesquisa possui caracteriza-se pela profundidade e detalhamento. Em consonância com Vergara (2000), Yin (2010) explica que o estudo de caso trata de uma investigação empírica que busca averiguar um fenômeno contemporâneo tanto

em seu contexto de vida real quanto em profundidade, principalmente quando o fenômeno e seu contexto não forem tão evidentes.

Este trabalho desenvolve ainda uma pesquisa documental com o propósito de caracterizar a organização a ser estudada.

No que se refere à forma de abordagem do problema, a pesquisa possui etapa quantitativa, uma vez que trabalha com métodos estatísticos para a realização da análise do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Também é utilizada a abordagem qualitativa com vistas a análise do perfil sócio-demográfico dos pesquisados.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O lócus de pesquisa deste trabalho foi o campus Vitória do Ifes. O universo de estudo é composto por todos os gestores formalmente designados, de ambos os sexos, da citada organização, de nível estratégico e tático, excetuando-se os coordenadores de cursos. Esta exceção foi feita tendo em vista que estes coordenadores têm suas atribuições com maior foco pedagógico do que gerencial.

Sobre a delimitação do universo, Marconi e Lakatos (2010, p.206) destacam que, “consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.”.

A escolha pelos gestores se deu por acreditar que possuem ciência do fluxo processual do conhecimento, bem como a visão generalista da instituição.

O trabalho pretendia realizar um levantamento censitário, uma vez que todos os integrantes do universo da pesquisa estariam envolvidos, porém, esperavam-se possíveis ausências por motivos diversos, como afastamentos e sobre carga de atividades. Dos 30 questionários entregues, 29 foram devolvidos. Desta forma, com relação à população obteve-se uma amostra de 96,67%, conforme Tabela 2.



Tabela 2 - Sujeitos da Pesquisa

<b>Função</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>(%)</b>
Coordenador	20	20	100,00
Subgerente	2	2	100,00
Gerente	2	2	100,00
Diretor	6	5	83,33
<b>TOTAL</b>	30	29	96,67

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Dois questionários foram utilizados para a coleta de dados. O primeiro, proposto por Bukowitz e Williams (2002), já testado e validado metodologicamente, é composto por 140 perguntas fechadas e é dividido em sete seções (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha e Descarte); tendo por objetivo diagnosticar a Gestão do Conhecimento na organização estudada (ANEXO A). O segundo, por sua vez, tem por objetivo o levantamento dos dados para traçar o perfil sócio-demográfico dos gestores da instituição.

#### 3.3.1 Operacionalização do instrumento de pesquisa

Bukowitz e Williams (2002) propõem uma escala gradativa de classificação para as afirmações que compõem o DGC, variando de “fracamente descritiva” a “fortemente descritiva”, com intensidade crescente de 1 a 3 pontos. Tem-se, portanto, a seguinte escala de classificação: fracamente descritiva (Fr) = 1, moderadamente descritiva (M) = 2 e, fortemente descritiva (F) = 3.

No critério utilizado, caracteriza-se como “fracamente descritiva” a afirmativa que ocorre com frequência baixa na instituição. A classificação “moderadamente descritiva”, por sua vez, é utilizada para a situação presente na organização, porém, apresenta uma frequência mais restrita. Por fim, a afirmativa classificada como “fortemente descritiva” é aquela tida como recorrente, isto é, ocorre com uma frequência muito alta.

A interpretação da pontuação dos resultados obtidas no DGC obedece ao critério proposto pelas autoras: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do processo de GC. A Figura 3 apresenta o método de cálculo de cada uma das seções:

Figura 3 – Método de Cálculo para Cada Seção

<b>Somatório do número Fs</b>	=	<input type="text"/>	X 3 =	<input type="text"/>
<b>Somatório do número Ms</b>	=	<input type="text"/>	X 2 =	<input type="text"/>
<b>Somatório do número Frs</b>	=	<input type="text"/>	X 1 =	<input type="text"/>
<b>A sua Pontuação</b> <input type="text"/>				
<b>Pontuação total possível</b> 60				
<b>A sua Pontuação percentual</b> <input type="text"/> % para cada seção (a sua pontuação dividida por 60)				

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 46).

Como visto na Figura 3, o somatório das afirmativas classificadas como fortemente descritiva (F), moderadamente descritiva (M), e fracamente descritiva (Fr) será multiplicado respectivamente por 3, 2 e 1. Sendo, portanto, a pontuação máxima para cada seção igual a 60 pontos (20 afirmações x 3). Em termos gerais (total das seções), a pontuação máxima possível é 420 pontos (60 pontos x 7 seções), conforme a Figura 4, sendo possível a adaptação para leitura de acordo com o total de participantes da pesquisa.

Figura 4 – Método para Cálculo Geral

<b>Seção</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Seção 1</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 2</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 3</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 4</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 5</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 6</b> =	<input type="text"/>
<b>Seção 7</b> =	<input type="text"/>
<b>O seu total</b>	<input type="text"/>
<b>Total possível</b> 420	
<b>Pontuação percentual GERAL</b> <input type="text"/> % para a Gestão do Conhecimento (a sua pontuação dividida por 420)	

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 47-48).

As autoras definem como “padrão aceitável” de gestão do conhecimento uma pontuação média entre 30 a 70% para cada uma das seções do DGC. Já para todas as seções a média é de 55%.

### 3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS DO ESTUDO

As variáveis que foram estudadas para análise dos dados são as definidas no modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), ou seja: obtenção, utilização, contribuição, avaliação, construção/manutenção e descarte; além das variáveis sócio-demográficas dos participantes.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Conforme Vergara (2000), a coleta de dados é a fase da pesquisa na qual o pesquisador demonstra como pretende realizar a obtenção dos dados necessários para responder ao problema.

A coleta de dados realizou-se de forma direta, através da entrega e recebimento pessoal dos instrumentos de pesquisa, sendo concentrada no período entre fevereiro a abril de 2016.

Métodos estatísticos para realização de medidas e validação de dados, foram empregados conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Objetivos do Projeto *Versus* Instrumento de Coleta de Dados

(continua)

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Ferramenta estatística</b>
Objetivo Geral Propor um plano de ação para aperfeiçoamento da gestão do conhecimento baseado nos resultados obtidos pelo DGC.	Questionário de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	Descritiva e Multivariada
Objetivo Específico 1 Traçar o perfil sócio-demográfico dos gestores do Ifes - Campus Vitória.	Questionário de levantamento de dados dos respondentes	Descritiva

Quadro 13 - Objetivos do Projeto *Versus* Instrumento de Coleta de Dados

(conclusão)

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Ferramenta estatística</b>
Objetivo Específico 2 Identificar a prática da gestão do conhecimento no campus Vitória do Instituto Federal do Espírito Santo sob a ótica de seus gestores.	Questionário de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	Descritiva e Multivariada
Objetivo Específico 3 Diagnosticar a prática de cada seção (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/mantenha e descarte) do modelo de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002).	Seções de 1 a 7 do Questionário de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	Descritiva e Multivariada

Fonte: Castro (2011).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação dos itens referentes às questões fechadas dos questionários foi realizada por meio de planilhas eletrônicas, possibilitando estabelecer relações entre as variáveis. Os resultados estão apresentados em tabelas de frequência e média percentual.

Indicadores de GC, propostos por Castro (2011), foram atribuídos às questões do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, agrupando assuntos em comum com o objetivo de aprofundar a análise de cada uma das sete seções do modelo de Bukowitz e Williams (2002).

O Quadro 14 apresenta os itens das seções do DGC que compõem os indicadores de Gestão do Conhecimento dos respectivos domínios cognitivos. Por exemplo, o indicador Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento da seção “Obtenha” é formado pelas assertivas 1, 2, 4, 8 e 9 desta seção do DGC. A conceituação e o detalhamento dos indicadores por domínio cognitivo podem ser consultados no ANEXO B.

Quadro 14 – Distribuição dos Itens da Pesquisa Avaliativa Segundo os Indicadores de Gestão do Conhecimento

(continua)

Itens Avaliativos Específicos (Indicadores da Gestão do Conhecimento)	Domínio Cognitivo (Seções do DGC)						
	Obter	Utilizar	Aprender	Contribuir	Avaliar	Construir/Manter	Descartar
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento			1, 10, 12, 15	2, 12, 15, 16, 18	3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20	1, 7, 16, 18	1, 2, 6, 7, 10, 13, 16, 17, 20
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	1, 2, 4, 8, 9	1, 5, 8, 15, 18, 19	19	5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	2, 12	1, 2, 19	2, 4, 9, 19
Capacidade de realização da tarefa	15						
Papéis de gestão do conhecimento	3, 6, 10, 12, 13, 18			1, 9, 16	14	3, 10	6
Estrutura física e organizacional		2, 3, 11, 13, 17		4, 8, 10			
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	5, 7, 11, 14, 16, 17						
Documentação, resultados, mensuração / Protocolos e regras	19, 20	14		4, 10		2, 5, 7, 11, 13, 17	

Quadro 14 - Distribuição dos Itens da Pesquisa Avaliativa Segundo os Indicadores de Gestão do Conhecimento

(conclusão)

Itens Avaliativos Específicos (Indicadores da Gestão do Conhecimento)	Domínio Cognitivo (Seções do DGC)						
	Obter	Utilizar	Aprender	Contribuir	Avaliar	Construir/Manter	Descartar
Processo decisório		4	2, 6, 8, 17, 18, 20		13		1, 3, 8, 13, 14, 15
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas		6, 8, 9, 12, 20	4, 11, 13, 16, 20			4, 10, 14	18
Parceria		7, 10, 16	3, 9	6		8, 12, 18	11, 12, 19
Avaliação do conhecimento			5, 7, 9, 14				5, 13, 16
Valores						6, 9	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento				3, 17, 18	1, 16, 19		10, 20

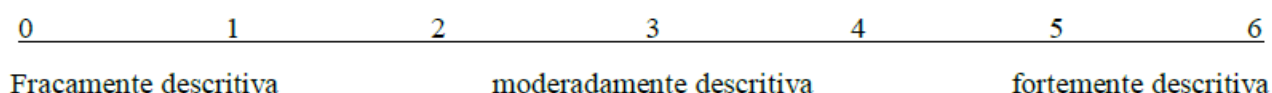
Fonte: Castro (2011, p. 79).

A fim de mensurar cada Item Avaliativo Específico (Indicador de Gestão do Conhecimento), seguiu-se a sugestão de Castro (2011), em que a pontuação encontrada na pesquisa avaliativa é padronizada para uma escala Likert com variação de 0 a 6, sendo o valor 0 referente a resposta obtida no item do questionário classificado como “fracamente descritiva”, o valor 3 sendo correspondente à classificação “moderadamente descritiva” e, por fim, o valor 6 como “fortemente descritiva”. O intuito da transformação das pontuações passando de F=3, M=2 e Fr=1 para a forma padronizada de Fs=6, Ms=3 e Fr=0, de acordo com Castro (2011, p. 80), é “facilitar a análise dos valores médios finais obtidos pela

pesquisa, em categorias de estudo mais adequadas para avaliação”, conforme Figura 5.

Figura 5 – Escala Padronizada de Avaliação em Ordem Crescente por Categoria

Escala de valores	Descrição	Categorização
0 -2	Maior ou igual a 0 e menor que 2	FRACO
2 -4	Maior ou igual a 2 e menor que 4	MODERADO
4 -6	Maior ou igual a 4 e menor ou igual a 6	FORTE



Fonte: Castro (2011, p. 80).

Após estabelecida a padronização da pontuação das respostas obtidas na pesquisa para os indicadores de GC das seções, chega-se ao valor escalar médio em cada domínio cognitivo demonstrado na fórmula a seguir:

$$MÉDIA_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n}$$

Onde:

$MÉDIA_j$  = valor médio escalar do domínio cognitivo "j".

$x_{ij}$  = pontuação padronizada obtida na resposta do item avaliativo "i" do domínio cognitivo "j".

$n$  = número de itens avaliados.

Deste modo, o resultado encontrado com a utilização da fórmula, ou seja, o cálculo da média ponderada obtida pela razão entre o somatório da pontuação padronizada e o número de itens avaliados, expressará a performance de cada domínio cognitivo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA

A origem da organização remete ao dia 23 de setembro de 1909, momento em que o presidente Nilo Peçanha, por meio do Decreto 7.566, cria 19 Escolas de Aprendizes Artífices (EAA) espalhadas pelo país. A regulamentação da Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo ocorreu através do Decreto 9.070, de 25 de outubro de 1911, tendo como objetivo a formação profissional de artesãos, com foco para o trabalho manual (SUETH et al., 2009).

Ao longo dos anos, a instituição passou por algumas transformações e, desta forma, assumiu diferentes nomenclaturas. Segundo Sueth e outros (2009), em 1937, pela Lei 378, a escola passou a ser chamada Liceu Industrial de Vitória e, em 1942, com o Decreto-Lei 4.127, adota o nome Escola Técnica de Vitória (ETV).

Já em 1965, por meio da Lei 4.759 e da Portaria do MEC 239, passou a ser denominada Escola Técnica Federal do Espírito Santo (ETFES), destacando-se que “o objetivo era atender às exigências que a sociedade industrial e tecnológica estabelecia” (SUETH et al., 2009, p.77).

Em março de 1999, contando com uma Unidade de Ensino Descentralizado (UNED) em Colatina, a instituição transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes). E em 2004, com a UNED Serra já em funcionamento, o Cefetes passou a ser uma Instituição de Ensino Superior (IES), diante os decretos 5.224 e 5.225, hoje substituídos pelo 5.773 (SUETH et al., 2009).

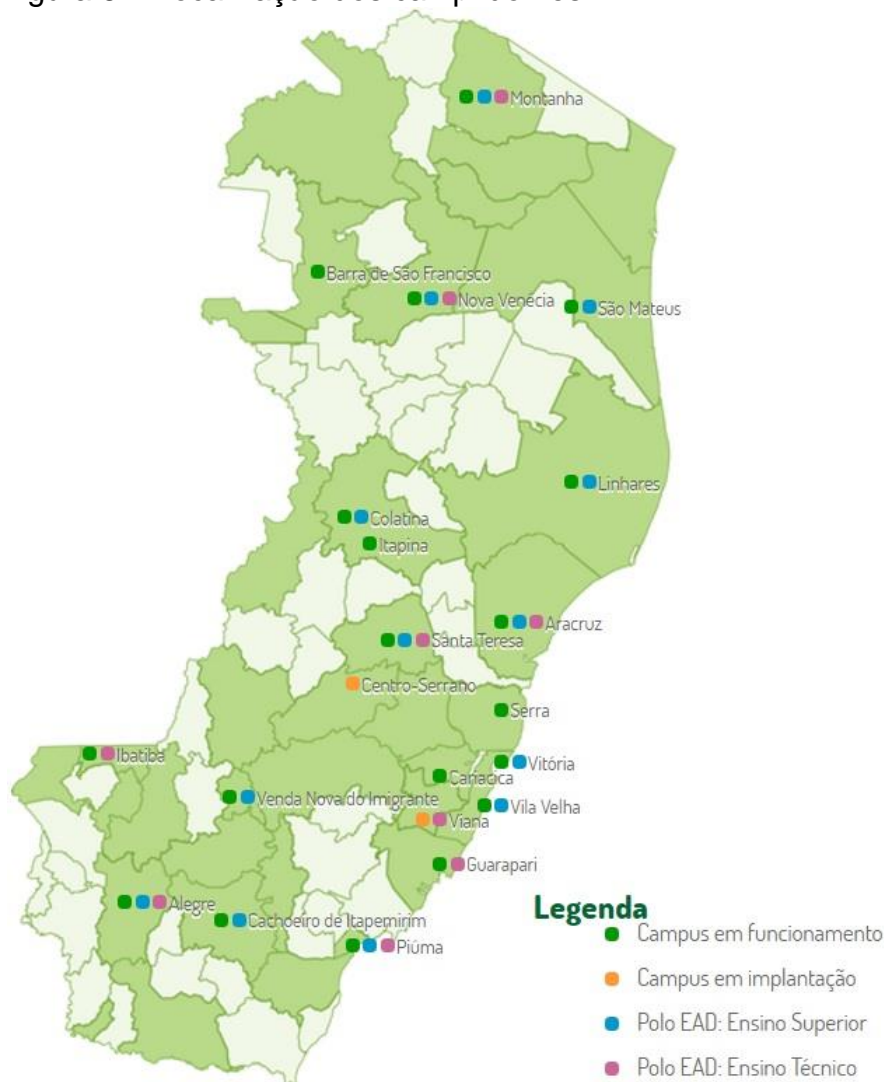
A criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica do Espírito Santo ocorreu no final de 2008, integrando o Cefetes, composto por 09 unidades (Vitória, Colatina, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, São Mateus, Cariacica, Aracruz, Linhares e Nova Venécia), e as Escolas Agrotécnicas Federais de Santa Teresa (EAFST), Alegre (EAFA) e Colatina (EAFCOL).



De acordo com Lei 11.892 (BRASIL, 2008), de 29 de dezembro de 2008, o Ifes tem natureza jurídica de autarquia, possuindo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Com sede na cidade de Vitória e vinculado ao Ministério da Educação (MEC), trata-se de uma instituição de educação básica, profissional e superior, multicampi e pluricurricular, especializada em ofertar educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

Atualmente, o Instituto Federal do Espírito Santo possui 19 campi em funcionamento e 02 em implantação, além de uma ampla rede de ensino à distância, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 – Localização dos campi do Ifes



Fonte: IFES<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> IFES. **Carta de serviços**. Disponível em <[www.ifes.edu.br/cartadeservicos](http://www.ifes.edu.br/cartadeservicos)>. Acesso em: 05 nov. 2015.

Segundo o site institucional<sup>5</sup>, o Ifes conta atualmente com aproximadamente 17 mil alunos matriculados, sendo ofertados cerca de 100 cursos técnicos, mais de 40 cursos de graduação, 12 especializações e 09 mestrados.

#### 4.1.1 O campus Vitória

A cidade de Vitória é o local do campus mais antigo do Ifes. Originado em 1909, como Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo, está localizado no atual endereço desde 1942.

A estrutura física contempla salas de aula, de apoio e administrativas, laboratórios, miniauditórios, teatro e um parque esportivo com campo de futebol, ginásio poliesportivo coberto, duas quadras polivalentes cobertas, pista de atletismo, piscina e salas de musculação e de ginástica.

Já a estrutura organizacional é formada por: uma Diretoria Geral, quatro Diretorias (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Administração), uma Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas (com *status* de diretoria), duas Gerências (Gestão Educacional e Apoio ao Ensino), duas Subgerências (Gestão Educacional, Apoio ao Ensino), além de Coordenadorias de cursos, áreas, administrativas e de apoio ao ensino.

Conforme os dados mais recentes divulgados no Relatório de Gestão<sup>6</sup>, para desenvolver as atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão, o campus contava, ao final de 2014, com um quadro de pessoal (incluindo os servidores em exercício na Reitoria e em outros campi) composto por 507 servidores, sendo: 179 técnicos administrativos, 301 docentes efetivos e 27 docentes temporários.

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão, no ano de 2014, o campus Vitória atendeu a 5350 alunos matriculados. Entre os cursos ofertados estão os de

---

<sup>5</sup> INSTITUTO Federal do Espírito Santo. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/institucional?showall=1>> Acesso em: 13 de maio de 2016.

<sup>6</sup> INSTITUTO Federal do Espírito Santo. **Relatórios por campi e pró-reitorias**. Disponível em: <<http://prodi.ifes.edu.br/Ler.aspx?t=Pagina&Pag=49>> Acesso em: 13 de maio de 2016.

Formação Inicial e Continuada (FIC); cursos de bacharelado; de licenciatura; de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, presenciais e à distância; além dos cursos técnicos nas modalidades: integrado ao ensino médio, concomitante, subsequente e integrado ao ensino médio para jovens e adultos.

## 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste tópico serão apresentadas tabelas com a finalidade de detalhar o perfil dos gestores do Ifes - Campus Vitória. Os aspectos observados são: gênero, idade, formação acadêmica, tempo de serviço na administração pública, função que ocupa e tempo de serviço ocupando a função.

### 4.2.1 Gênero

O primeiro aspecto diz respeito a distribuição dos pesquisados de acordo com o gênero. De um total de 29 servidores pesquisados, 19 são do gênero masculino o que corresponde a um percentual de 65,52% dos entrevistados contra 34,48% do gênero feminino, representando, em termos absolutos, 10 servidoras. Conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Gênero dos Pesquisados

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Feminino	10	34,48
Masculino	19	65,52
<b>TOTAL</b>	29	100,00

### 4.2.2 Idade

Outro aspecto observado refere-se à idade dos gestores. A predominância se encontra na faixa entre 46 e 55 anos, representando 37,93%, equivalente a 11 servidores. Nesta mesma faixa etária encontra-se a maior concentração de servidores do sexo masculino (42,11%, o que consiste em um total de 8 homens). Quanto às gestoras, 60% possui idade igual ou superior a 56 anos de idade, conforme observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Faixa Etária dos Pesquisados de Acordo com o Gênero

Idade	Masculino		Feminino		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
De 26 a 35 anos	03	15,79	00	0,00	03	10,34
De 36 a 45 anos	06	31,58	01	10,00	07	24,14
De 46 a 55 anos	08	42,11	03	30,00	11	37,93
56 anos ou mais	02	10,53	06	60,00	08	27,59
<b>TOTAL</b>	19	100,00	10	100,00	29	100,00

Um dos problemas enfrentados no serviço público diz respeito a perda de capital intelectual advinda das aposentadorias dos servidores. Dessa forma, destaca-se a importância da análise da idade em conjunto com o gênero dos respondentes, uma vez que, de acordo com a legislação previdenciária em vigor, existem regras diferentes em relação à aposentadoria dos profissionais dos gêneros feminino e masculino.

#### 4.2.3 Formação Acadêmica

Quanto à formação acadêmica, destaca-se que a maioria dos gestores possuem especializações, contemplando um total de 37,93%, o que equivale a 11 gestores. Esta é a mesma formação da maioria dos Coordenadores (40%, dos 20 Coordenadores pesquisados).

Tabela 5 – Formação Acadêmica dos Pesquisados de Acordo com a Função (continua)

Escolaridade	Coordenador		Subgerente		Gerente		Diretor		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Ensino Médio	03	15,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	03	10,34
Ensino Superior Incompleto	01	5,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	01	3,45
Ensino Superior	02	10,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	02	6,90

Tabela 5 – Formação Acadêmica dos Pesquisados de Acordo com a Função (conclusão)

Escolaridade	Coordenador		Subgerente		Gerente		Diretor		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Especialização	08	40,00	01	50,00	00	0,00	02	40,00	11	37,93
Mestrado Incompleto	01	5,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	01	3,45
Mestrado	04	20,00	01	50,00	01	50,00	01	20,00	07	24,14
Doutorado	01	5,00	00	0,00	01	50,00	02	40,00	04	13,79
<b>TOTAL</b>	20	100,00	02	100,00	02	100,00	05	100,00	29	100,00

Conforme a Tabela 5, verifica-se que os Diretores, Gerentes e Subgerentes possuem pelo menos especialização como formação. Ressalta-se ainda, que 75% dos gestores que possuem doutorado ocupam as funções de gerente ou diretor.

#### 4.2.4 Tempo de serviço na administração pública

Sobre este aspecto, nota-se que 62,07% dos gestores pesquisados tem 21 anos ou mais de tempo de serviço na administração pública.

Tabela 6 – Tempo de Serviço na Administração Pública de Acordo com a Função

Tempo de serviço público	Coordenador		Subgerente		Gerente		Diretor		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Menos de 3 anos	01	5,00	01	50,00	00	0,00	00	0,00	02	6,90
De 3 a 5 anos	02	10,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	02	6,90
De 6 a 10 anos	04	20,00	00	0,00	01	50,00	01	20,00	06	20,69
De 11 a 20 anos	01	5,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	01	3,45
De 21 a 30 anos	04	20,00	01	50,00	00	0,00	03	60,00	08	27,59
Mais de 30 anos	08	40,00	00	0,00	01	50,00	01	20,00	10	34,48
<b>TOTAL</b>	20	100,00	02	100,00	02	100,00	05	100,00	29	100,00

Conforme observado na Tabela 6, 40% dos ocupantes da função de Coordenadoria estão há mais de 30 anos no serviço público. Quanto aos Diretores, 80% possuem 21 anos ou mais.

#### 4.2.5 Tempo ocupando a função

Quanto ao tempo de ocupação da função, 34,48% dos respondentes têm menos de 3 anos em exercício.

Tabela 7 - Tempo de Serviço na Função

Tempo de serviço na função	Coordenador		Subgerente		Gerente		Diretor		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Menos de 3 anos	07	35,00	01	50,00	00	0,00	02	40,00	10	34,48
De 3 a 5 anos	03	15,00	00	0,00	01	50,00	01	20,00	05	17,24
De 6 a 10 anos	03	15,00	01	50,00	01	50,00	02	40,00	07	24,14
Mais de 10 anos	07	35,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	07	24,14
<b>TOTAL</b>	20	100,00	02	100,00	02	100,00	05	100,00	29	100,00

Nota-se ainda, de acordo com a Tabela 7, que 48,28% dos gestores acumulam experiência no exercício de suas funções há pelo menos 6 anos.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como citado anteriormente, o modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), de Bukowitz e Williams (2002), é uma ferramenta que possibilita a verificação da estrutura do processo de GC, fornecendo uma medida de base para monitorar o desempenho nas organizações.

O cálculo percentual de cada uma das sete seções é realizado por meio do somatório das afirmativas classificadas, pelos respondentes em todos os 29

questionários, como: fortemente descritiva (F), moderadamente descritiva (M), e fracamente descritiva (Fr), sendo multiplicados pelos pesos definidos para as respostas (F=3), (M=2) e (Fr=1). Em seguida, divide-se este valor por 60 pontos, que equivale à pontuação máxima de cada seção (20 afirmações x 3 pontos).

Já o cálculo do percentual total, corresponde à somatória dos pontos obtidos em cada seção dividida por 420 pontos, que se refere à pontuação máxima possível (60 pontos x 7 seções).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), o padrão considerado aceitável ao processo de GC para cada seção consiste na pontuação média entre 30 a 70%, enquanto para o total das sete seções a média é de 55%.

A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos após coleta e tratamento dos dados do DGC, a partir da percepção dos gestores.

Tabela 8 - Resultado do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e Desempenho por Seção

Processo	Seção	Percentual da Seção (%)	Medida de desempenho
<b>Tático</b>	Obtenha	60,7	
	Utilize	60,0	
	Aprenda	62,2	
	Contribua	60,3	
<b>Estratégico</b>	Avalie	53,1	Pior desempenho
	Construa/Mantenha	63,1	Melhor desempenho
	Descarte	62,8	
	<b>TOTAL</b>	<b>62,5</b>	

Primeiramente, de acordo com a Tabela 8, analisando cada seção separadamente, observa-se que todos os percentuais são considerados aceitáveis de acordo com o modelo de Bukowitz e Williams (2002). Verifica-se, ainda, que o percentual total de 62,5% também é considerado aceitável para o padrão de GC da instituição segundo as referidas autoras, estando acima de 55%.

É importante ressaltar que o pior e o melhor desempenho encontrado são, respectivamente: 53,1% na seção Avalie; e 63,1% da seção Construa/Mantenha.

A média encontrada referente ao processo tático (seções: obtenha, utilize, aprenda e contribua), foi de 60,8%, o que leva a crer que os gestores utilizam o conhecimento diariamente para responder as demandas e resolver problemas, aprendendo e repassando conhecimento assimilado de forma perspicaz. Não obstante, a média do processo estratégico (seções: avalie, construa/mantenha, descarte), que diz respeito ao direcionamento das estratégias da gestão do conhecimento às estratégias organizacionais, foi de 59,6%.

Observa-se que a média dos processos táticos (60,80%) e estratégicos (59,6%) teve uma variação baixa de 1,2%, demonstrando que não há grande disparidade entre eles.

Ainda analisando a Tabela 8, constatou-se que as seções com melhor e o pior desempenho estão localizadas no processo estratégico, sendo 63,1% (seção Construa/Mantenha) e 53,1% (seção Avalie) respectivamente. Esse diagnóstico demonstra que, apesar do esforço por parte dos gestores na aplicação da GC em nível estratégico, ainda é possível identificar a existência de pontos a serem aperfeiçoados.

A seguir, será apresentada uma análise mais detalhada sobre cada seção do DGC, partindo da apreciação dos indicadores de Gestão do Conhecimento propostos por Castro (2011), de modo a identificar pontos que necessitam de melhorias.

#### **4.3.1 Diagnóstico da seção Obtenha**

Esta seção corresponde ao primeiro passo do processo de GC, e pode ser identificada em grande parte das organizações, associando-se basicamente à necessidade de obter informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; MAIA; MACHADO, 2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). Dentro da instituição é inevitável a existência de dúvidas a serem sanadas, para tanto, busca-se obter a informação para garantir a melhor tomada de decisão.



Deste modo, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), os servidores e suas equipes devem obter as informações de forma precisa e no momento oportuno, para tanto a instituição deve fornecer todas as ferramentas de acesso e de gerenciamento dessas informações. Dessa maneira, não se trata somente de ter as informações, mas também de utilizá-las da melhor forma (solicitando, capturando, assimilando, transmitindo e obtendo efetivamente a informação) (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; COSTA; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2009; MAIA; MACHADO, 2014; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015).

Observa-se que a maioria dos respondentes considerou esta seção moderadamente (49,1%) ou fracamente (34,3%) representativa em relação a sua compreensão sobre como o conhecimento é adquirido na instituição, conforme APÊNDICE C.

Ainda assim, de modo geral, analisando a seção Obtenha em relação as demais seções, os dados do diagnóstico apontaram um desempenho considerado aceitável pelas autoras do modelo, sendo esse percentual (60,7%) o segundo maior do processo tático, ficando atrás apenas da seção Aprenda (62,2%).

Levando-se em conta o percentual encontrado é possível inferir que, ainda assim, de acordo com os gestores, os servidores da instituição conseguem obter a informação e transformá-la em conhecimento.

Como já verificado, cada seção contempla alguns imperativos e desafios que devem ser ponderados no momento de sua análise. Para tal, a Tabela 9 apresenta os indicadores da seção.

Tabela 9 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Obtenha

<b>Indicador da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Valor médio</b>	<b>Medida de desempenho</b>
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	3,02	
Capacidade de realização da tarefa	3,32	Melhor desempenho
Papéis de gestão do conhecimento	2,27	Pior desempenho
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	2,32	
Documentação, resultados, mensuração / Protocolos e regras	2,57	

Dentre os indicadores considerados, observa-se que a “Capacidade de realização de Tarefa” obteve o melhor desempenho na nota final (3,32), isto é, os respondentes, de forma predominantemente moderada, possuem a capacidade de localizar e verificar as informações que necessitam para a realização de suas tarefas no momento em que as procuram na instituição.

Gonzaga, Brito e El-Aouar (2015) sugerem que os resultados encontrados neste indicador podem possuir ligação direta com as políticas de desenvolvimento de pessoas aplicadas pela organização.

O pior desempenho foi atribuído ao indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”, que apresentou a menor nota final (2,27). Este indicador da seção Obtenha, de acordo com Castro (2011) e Bukowitz e Williams (2002), trata da capacidade do servidor, ou de seu grupo, identificar, coletar, classificar, agrupar e disseminar o conhecimento na instituição de modo a associar as necessidades de informação com o banco de informação de forma eficiente.

Sobre este indicador, destaca-se que, a alocação de recursos por parte da organização para grupos ou equipes de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas, foi o item que recebeu a pior avaliação por parte dos gestores.

#### **4.3.2 Diagnóstico da seção Utilize**

A seção “Utilize” remete ao grande desafio de saber utilizar o conhecimento de forma eficiente a fim de compreender e ser compreendido, atendendo as necessidades dos usuários (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Conforme o diagnóstico realizado, a seção obteve o resultado de 60%, sendo considerado o pior percentual do processo tático. Analisando este percentual é possível observar uma certa dificuldade por parte dos gestores de concatenar e utilizar as informações obtidas de forma eficaz. A Tabela 10 apresenta os indicadores da seção.

Tabela 10 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Utilize

Indicador da Gestão do Conhecimento	Valor médio	Medida de desempenho
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	2,59	
Estrutura física e organizacional	2,76	Melhor desempenho
Documentação, resultados, mensuração / Protocolos e regras	1,71	Pior desempenho
Processo decisório	2,25	
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	2,44	
Parceria	2,39	

A partir dos dados da Tabela 10, observa-se que o indicador “Estrutura física e organizacional” registrou o melhor desempenho avaliado em sua nota final (2,76). Desta forma, verifica-se que os gestores avaliaram positivamente o espaço físico de trabalho, e que, apesar de departamentalizado, é possível a propagação espontânea das informações com fluxo do conhecimento.

Por outro lado, o pior desempenho foi avaliado no indicador “Documentação, resultados e mensuração” que apontou a menor nota final (1,71). Este indicador na seção Utilize diz respeito ao nível de protocolo de segurança da informação confidencial (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CASTRO, 2011). Portanto, o baixo desempenho deste indicador remete à necessidade de cuidado com o conhecimento no que tange as competências organizacionais, caso contrário haverá perda de propriedade intelectual prejudicando toda a instituição.

#### 4.3.3 Diagnóstico da seção Aprenda

“Aprenda” é a terceira seção do processo tático. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.146), “a aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas”. Ainda de acordo com as autoras, o processo de aprender e de criar a informação é mais trabalhoso do que o de obter e utilizar.

Destaca-se que esta seção teve o maior percentual de todas as seções do processo tático (62,2%). A Tabela 11 apresenta os indicadores atribuídos a seção Aprenda.

Tabela 11 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Aprenda

<b>Indicador da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Valor médio</b>	<b>Medida de desempenho</b>
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de gestão do conhecimento	2,38	Pior desempenho
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	3,75	Melhor desempenho
Processo decisório	2,57	
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	2,64	
Parceria	2,79	
Avaliação do conhecimento	3,05	

Conforme pode ser observado na Tabela 11, o indicador “Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento” obteve a nota final mais satisfatória (3,75), isto é, verifica-se que os gestores têm capacidade de interagir com os demais servidores na busca de informação estimulando um bom relacionamento.

Para Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), esse indicador diz respeito ao incentivo ao companheirismo, responsabilidade, respeito, cooperação e tratamento igualitário independente do critério hierárquico presente na instituição.

Ainda na análise dos dados da Tabela 11, verifica-se que outro indicador com uma pontuação significativa nesta seção é o de “Avaliação do conhecimento” (3,05). Este indicador diz respeito à reflexão sobre as experiências de trabalho e o conhecimento assimilado como uma forma fundamental e indispensável de auxílio ao sistema organizacional da instituição, de modo a alavancar sua eficiência e eficácia (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CASTRO, 2011).

Em contrapartida, o indicador “Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política da Gestão do Conhecimento” obteve a pior nota final (2,38). Este indicador remete à ideia de que os membros da instituição possuem a capacidade de obter experiência e aprender a partir de suas falhas, fracassos e dificuldades, como uma forma de reconstruir e reestruturar o processo de GC na organização. O item deste indicador destacado de forma mais negativa refere-se a

forma como as pessoas se portam quando cometem erros. Na opinião dos gestores, os servidores têm dificuldade em admitir quando falham.

#### 4.3.4 Diagnóstico da seção Contribua

A Seção Contribua consiste na última seção do processo tático. Para Costa, Vasconcelos e Cândido (2009), esta seção diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, trata-se da contribuição do servidor para a instituição, de modo a promover a compreensão pelo valor do conhecimento compartilhado. Em suma, refere-se à transferência do conhecimento individual para a instituição.

Esta seção expressou o segundo percentual mais baixo (60,3%) dentro do processo tático. Ao observar o desempenho, comparando-o ao das demais seções, é importante destacar que, “como a aprendizagem, a contribuição é um passo do processo que a maioria das organizações acha difícil implementar” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 179).

Os indicadores de GC atribuídos a seção Contribua podem ser observados conforme a Tabela 12.

Tabela 12 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Contribua

Indicador da Gestão do Conhecimento	Valor médio	Medida de desempenho
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de gestão do conhecimento	2,38	Pior desempenho
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	2,76	
Papéis de gestão do conhecimento	2,96	Melhor desempenho
Estrutura física e organizacional	2,61	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	2,46	
Parceria	2,46	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	2,39	

Analisando os indicadores, observa-se que o melhor desempenho diz respeito aos “Papéis de Gestão do Conhecimento” (2,96). Esse indicador, segundo Bukowitz e Williams (2002), diz respeito à capacidade dos gestores contribuírem na monitoração dos conteúdos virtuais, visando auxiliar as pessoas a expressarem seus aprendizados e direcioná-los para que todos possam se beneficiar desse conhecimento.

Os piores desempenhos ficaram associados aos indicadores “Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento” (2,38) e “Reconhecimento e valorização de Gestão do Conhecimento” (2,39), que obtiveram notas finais bem próximas.

Segundo Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), estes indicadores referem-se, respectivamente, a forma como os processos de contribuir com conhecimento para a organização são integrados e legitimados, e ao reconhecimento e valorização dados aos servidores que contribuem e colaboram efetivamente com conhecimento para a instituição.

Ainda sobre o indicador “Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento”, o item que recebeu uma avaliação mais negativa por parte dos gestores é referente ao comportamento de compartilhamento do conhecimento não ser associado e incorporado ao sistema de avaliação de desempenho realizado pela organização.

#### **4.3.5 Diagnóstico da seção Avalie**

“Avalie” é a quinta seção do modelo proposto, e a primeira do processo estratégico. De acordo com Bukowitz e Williams (2002) esta seção trata da necessidade de realizar uma avaliação contínua do capital intelectual existente em prol das necessidades futuras do conhecimento na instituição.

Analisando os resultados encontrados no DGC, observa-se que esta foi a seção com desempenho mais fraco (53,1%) entre todas, porém, assim como as demais seções, está dentro do padrão aceitável (entre 30 a 70%). Por meio desta seção é possível

contabilizar o capital humano e suas competências essenciais (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002), contudo, vislumbrou-se a dificuldade de avaliar o conhecimento intangível da instituição por parte dos gestores.

Observou-se que não há uma avaliação do conhecimento de modo sistêmico e eficiente na instituição, além de que, a falta de uma boa avaliação por parte dos gestores leva à utilização de informações que não coadunam com as necessidades da instituição. Na Tabela 13, são apresentados os indicadores da seção.

Tabela 13 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Avalie

<b>Indicador da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Valor médio</b>	<b>Medida de desempenho</b>
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de gestão do conhecimento	1,74	
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	1,45	Pior desempenho
Papéis de gestão do conhecimento	2,14	
Documentação, resultados, mensuração / Protocolos e regras	1,71	
Processo decisório	1,61	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	2,89	Melhor desempenho

Conforme a Tabela 13, pode-se constatar que o indicador menos expressivo diz respeito ao “Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento”. Observando este indicador a partir da conceituação de Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), foi constatado que os gestores percebem certa dificuldade acerca da capacidade de relatar, debater e analisar sobre a GC na instituição, bem como criar relatórios para o acompanhamento e análise de desempenho relativos à qualidade da GC.

Ademais, sobre o indicador “Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento”, na opinião dos gestores, há uma grande dificuldade em emitir documentos acerca da qualidade da GC presente na organização, mesmo reconhecendo, de forma moderada, que a Gestão do Conhecimento vem sendo praticada na instituição, porém, sem receber esse nome.

Também apresentando um desempenho fraco (1,61), o indicador “Processo decisório” aponta que raramente ocorre a utilização de indicadores e, até mesmo, informações não mensuráveis como suporte para a tomada de decisões sobre Gestão do Conhecimento.

Os dados da Tabela 13 também possibilitam relacionar o resultado do indicador “Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras” (1,71), aos desempenhos obtidos pelos indicadores “Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento” e “Processo decisório”. Isto pois, segundo Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), o mesmo refere-se à mensuração do conhecimento por meio de medidas qualitativas e quantitativas, com a finalidade de dimensionar a efetividade e possibilitar a elaboração de documentos sobre o gerenciamento do conhecimento na organização.

Por fim, com um resultado moderado, o indicador que obteve melhor avaliação refere-se ao “Reconhecimento e valorização da Gestão do Conhecimento”. Este resultado expressa que há um reconhecimento e valorização do conhecimento como um recurso capaz de agregar e gerar valor para instituição (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CASTRO, 2011).

#### **4.3.6 Diagnóstico da seção Construa/Mantenha**

Construa/Mantenha, a segunda seção do processo estratégico, apresentou resultado de 63,1%, sendo o melhor desempenho registrado entre os processos (tático e estratégico). Esta seção possui um importante papel de assegurar a competitividade e a viabilidade dentro da instituição através da utilização do capital intelectual futuro (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Vários autores (MAIA; MACHADO, 2014; SILVA; SICSÚ; CRISÓSTOMO (2009; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015) salientem que essa seção não diz respeito somente ao mercado atual, mas sim ao futuro, por meio de uma preparação (aprimoramento, cultivo e preservação) do conhecimento. A Tabela 14 apresenta o resultado dos indicadores da seção Construa/Mantenha.



Tabela 14 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Construa/Mantenha

<b>Indicador da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Valor médio</b>	<b>Medida de desempenho</b>
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de gestão do conhecimento	2,38	
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	2,68	
Papéis de gestão do conhecimento	3,16	Melhor desempenho
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	3,14	
Documentação, resultados, mensuração / Protocolos e regras	3,05	
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	2,25	Pior desempenho
Parceria	2,46	
Valores	2,30	

De acordo com a Tabela 14, observa-se que o melhor desempenho é atribuído aos “Papéis de Gestão do Conhecimento” (3,16). Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011) descrevem este indicador como uma forma de promover indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de GC na instituição. Destaca-se ainda que, por parte dos gestores, há uma crença de que a Gestão do Conhecimento é um assunto de todos na organização; tendo este item sido avaliado pela maioria dos respondentes como fortemente descritível.

O indicador “Meios eletrônicos e tecnologias da informação”, também merece destaque pelo desempenho considerado satisfatório (3,14). Conforme Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), refere-se à averiguação da utilização e conexão de TI e meios eletrônicos em rede como fonte de informação confiável, necessária para o a execução das atividades. Em sua avaliação, os gestores apontam que a TI é vista na instituição como uma ferramenta de auxílio para a realização do trabalho.

Com menor avaliação encontra-se a “Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas” (2,25), que reflete, segundo Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2011), que não ocorre incentivo para que os servidores pensem na construção e

elaboração de ideias inovadoras de oferta de serviços a partir das atividades não funcionais.

#### 4.3.7 Diagnóstico da seção Descarte

Descarte é a última seção do processo estratégico. De acordo com alguns autores (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; MAIA; MACHADO, 2014; SILVA; SICSÚ; CRISÓSTOMO, 2009; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015), ela é vista como uma oportunidade de redução de custos com o descarte de algumas bases de conhecimentos que não são mais consideradas úteis para a instituição.

Por meio desta seção é possível que haja a liberação de tempo e recurso para o investimento e financiamento daquilo que é considerado estrategicamente relevante para a instituição. A finalidade dela é justamente analisar como a instituição descarta o conhecimento que não possui mais utilidade, seja presente ou futura.

Do diagnóstico realizado, essa seção obteve o segundo maior percentual (62,8%). A Tabela 15 apresenta os indicadores de GC da seção descarte.

Tabela 15 – Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Descarte

Indicador da Gestão do Conhecimento	Valor médio	Medida de desempenho
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de gestão do conhecimento	2,57	
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	3,29	
Papéis de gestão do conhecimento	2,25	Pior desempenho
Processo decisório	2,63	
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	4,07	Melhor desempenho
Parceria	2,57	
Avaliação do conhecimento	2,29	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	2,41	

Realizando a análise da Tabela 15, observa-se que o melhor desempenho se refere ao indicador “Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas”, com nota

final 4,07, representando que, na instituição, há preferência pela utilização dos recursos e habilidades produzidas localmente, visando o desenvolvimento ou viabilização de novas ideias de negócio (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CASTRO, 2001).

Já o indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento” obteve a menor nota final da seção (2,25), que indica que, na percepção dos gestores, há um baixo envolvimento e participação de membros da instituição em grupos de pesquisa a respeito do ramo de negócio da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CASTRO, 2001); estes grupos teriam a finalidade de auxiliar na deliberação da necessidade de adquirir novos conhecimentos.

## 5 PROPOSTA DE MELHORIA

Uma vez analisados e pontuados os melhores e, sobretudo, os piores desempenhos dos indicadores de cada uma das sete seções do modelo de Bukowitz e Williams (2002), é necessário elencar onde deve haver uma intervenção imediata, objetivando o aumento da eficiência da instituição através da propositura de melhoria. O conjunto de ações proposto segue sugestões apresentadas pelas autoras Bukowitz e Williams (2002).

Partindo dos resultados do DGC, da análise do desempenho dos indicadores de Gestão do Conhecimento propostos por Castro (2011), bem como dos imperativos e desafios apontados por Bukowitz e Williams (2002), foi possível identificar e selecionar o conjunto de medidas a ser desenvolvido na instituição analisada nesta pesquisa.

O intuito do conjunto de ações apresentado é auxiliar na melhoria de gerenciamento do conhecimento e servir de subsídio aos gestores na elaboração de um novo modelo de gestão, em contrapartida ao modelo engessado de gestão pública ainda presente em muitas instituições.

Como critério para a elaboração das propostas de melhoria, buscou-se analisar os indicadores com piores desempenhos de cada seção, de forma a elevar o índice dos mesmos. Por fim, a seção que apresentou o pior resultado (seção Avalie) em relação às demais, receberá uma maior ênfase durante a concepção das ações.

O Quadro 15 apresenta os indicadores que apresentaram os piores desempenhos em cada seção.

Quadro 15 – Relação dos Indicadores de Gestão do Conhecimento com Pior Desempenho por Seção

<b>Seções</b>	<b>Indicador com pior desempenho</b>
Obtenha	Papéis de Gestão do Conhecimento
Utilize	Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras
Aprenda	Processos de Gestão do Conhecimento/ Contextualização/ Política de Gestão do Conhecimento
Contribua	Processos de Gestão do Conhecimento/ Contextualização/ Política de Gestão do Conhecimento
Avalie	Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento
Construa/Mantenha	Simulação/ Jogos/ Inovação/ Resolução de Problemas
Descarte	Papéis de Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 15, observa-se que o indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento” apresentou o pior desempenho na seção Obtenha. Ele reforça a necessidade de obter, coletar e classificar as informações a respeito das atividades atuais da instituição.

Deste modo, é necessário convocar um *staff* de especialistas em informação para auxiliar na análise de todas as lacunas existentes. A partir dessa análise será possível identificar as áreas nas quais estes especialistas poderão auxiliar, visando maximizar os ambientes de informação na organização.

Essa equipe especializada poderá identificar posições de conhecimento atuais já existentes na instituição, comparar com as respectivas responsabilidades e traçar um comparativo, analisando se as responsabilidades condizem com os níveis das pessoas que as realizam.

Outro enfoque importante referente à seção Obtenha, trata da importância em reunir grupos de servidores com o objetivo de fomentar a troca de ideias e melhores práticas, levando em conta cada área de conhecimento. Uma vez coletadas as

informações do quadro atual da instituição e observadas as lacunas existentes, será possível criar um novo papel, o gestor do conhecimento, que busca agregar, debater, identificar e obter informação eficiente para que, posteriormente, seja possível disseminar de acordo com as necessidades da instituição.

Na seção Utilize, tem-se a “Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras” como área a ser melhorada. Sobre este indicador, de acordo com as práticas propostas por Bukowitz e Williams (2002), os passos de ação a serem tomados consistem na avaliação das ferramentas utilizadas para o compartilhamento de informações com os servidores, e na averiguação, junto aos mesmos, se acreditam ter acesso às informações necessárias para a tomada de decisões. Partindo desta identificação, deve-se determinar os procedimentos correntes que auxiliam e os que impedem o processo de compartilhamento da informação, a fim de minimizar os empecilhos existentes.

Outro ponto relevante, refere-se à conscientização de todos os servidores sobre a relevância da utilização da informação estratégica. Uma vez observada que esta conscientização não é substancial, torna-se necessária a determinação de programas de capacitação, englobando, assim, a implementação de treinamentos. Uma vez consolidada essa consciência a nível institucional, deve-se analisar toda a atividade e monitorar seus resultados.

Na seção Aprenda, por sua vez, para o indicador com baixo desempenho, “Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento”, a proposta seria a utilização dos erros, fracassos, problemas e discordância como uma oportunidade de aprimorar o desempenho da instituição. Uma boa sugestão, conforme Bukowitz e Williams (2002), seria a implementação do exercício “Pense nisso!”, levando à reflexão e aprendizagem com erros que já ocorreram, evitando, dessa maneira, que fossem repetidos, uma vez aprendidos e bem assimilados.

Toda reflexão que leve a análise dos erros frequentes na instituição por parte dos colaboradores e sua transformação em experiência e aprendizagem, de modo a atenuar o impacto é importante. Por exemplo, entrevistar os servidores com o

objetivo de identificar os fatores que os encorajam a reconhecer seus problemas e falhas, de forma pública e honesta, e a discutir o impacto sobre o trabalho deles. Após a realização das entrevistas dos servidores, tendo identificado os fatores que encorajam a reconhecer os erros e discutido o impacto, é necessário um monitoramento do desempenho ao longo do tempo para aferir como, quando e de que forma ele varia.

Para a seção Contribua, o indicador de menor desempenho foi “Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento”. Observando as sugestões de Bukowitz e Williams (2002), a proposta de melhoria a ser implementada seria a identificação, na instituição, de grupos que teriam o compromisso de dedicar mais tempo compartilhando informação. Uma vez identificados, seriam recrutados representantes desses grupos que apoiam a ideia de contribuir com o compartilhamento de conhecimento. Depois desse recrutamento, deve-se reunir os representantes e debater acerca de áreas que seriam beneficiadas com a troca de conhecimento, buscando contribuir para aprendizagem organizacional.

É importante desconstruir a resistência por parte dos servidores acerca da seção Contribuir, pois muitos encaram como um desafio devido ao tempo que é empregado. Para tanto, são importantes iniciativas como começar com pequenas reuniões, elaboradas junto aos próprios representantes, buscando compartilhar conhecimento em diversas áreas. Paralelamente, deve-se iniciar um intercâmbio de informações utilizando meios eletrônicos, com criação de espaço virtual, para dar mais dinamicidade, no qual os grupos possam trocar relatórios, artigos, entre outros.

A seção Avalie, apesar de ter resultado considerado aceitável por Bukowitz e Williams (2002), merece ser observada de uma forma mais cautelosa, uma vez que obteve o pior desempenho (53,1%) entre todas as seções que compõem o DGC.

Entre as sugestões relacionadas à melhoria do pior indicador desta seção, “Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento”, aponta-se a importância de discutir e relatar a respeito da Gestão do Conhecimento, com o intuito de fazer relatórios e apontamentos sobre a qualidade da GC.

Destaca-se também, a investigação dos níveis atuais de entendimento em todas as funções e níveis, qual seja, coordenadores, subgerentes, gerentes, diretores ou demais servidores, buscando mensurar em que medida a instituição necessita ser educada sobre a Gestão do Conhecimento.

Ainda sobre o indicador “Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento”, sugere-se verificar quais são os principais empecilhos para a adoção e distribuição de relatórios sobre o conhecimento, além de desenvolver um protótipo de relatório para todos os níveis organizacionais.

Com relação ao indicador “Processo decisório”, que obteve o segundo pior desempenho, indica-se a avaliação do grau do atual ambiente de análise, a fim de verificar a variedade de informação que rastreada rotineiramente. Outra medida a ser aplicada é realizar uma análise sobre a gerência, com a finalidade de conhecer como ela usa as informações que recebe diariamente para a tomada de decisão.

Por sua vez, a ação sugerida para melhoria de desempenho do indicador “Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras” é realizar periodicamente o DGC em todos os setores da organização, como forma de avaliar a prática das atividades de GC na organização.

Na seção Construa/Mantenha o menor desempenho foi observado no indicador “Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de Problemas”, que diz respeito ao fomento por meio da construção de ideias inovadoras a respeito de serviços que não compõem as atividades rotineiras e funcionais do servidor. Como ação proposta está a identificação de setores ou grupos de servidores que tenham desenvolvido ideias de melhoria de processo e, em seguida, entrevistá-los para averiguar como imaginaram e desenvolveram tais melhorias. Por fim, deve-se estimulá-los e encorajá-los a desenvolver novas ideias que possam contribuir para outras áreas da organização.

A seção Descarte apresentou o indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento” com pior desempenho dentre os demais. Entre as ações sugeridas para melhorá-lo, está o agrupamento de informações sobre aquisições realizadas anteriormente e a



realização de uma análise baseada na necessidade de adquirir habilidades e *know-how* na organização ou em algum setor específico.

Por fim, devem-se verificar quais aquisições foram consideradas para o momento e quais foram descartadas, elencando os motivos. Desta forma, pode-se identificar se todas as opções estão sendo analisadas antes de realizar novas obtenções, evitando a aquisição de conhecimento que não seja útil a organização.

## 6 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento, a nível institucional, se apresenta como um importante instrumento, capaz de estimular aprendizado e sustentabilidade organizacional. Estudos comprovam a importância do gerenciamento de informações e conhecimentos como forma de manter as instituições competitivas diante do mercado cada vez mais competitivo, seja como suporte na tomada de decisões ou como forma de maximizar os recursos da organização. No entanto, esta valiosa ferramenta ainda representa um grande desafio a ser implementado pelas organizações, tanto públicas como privadas.

Desta forma, esta pesquisa buscou investigar a prática da Gestão do Conhecimento na organização estudada, a fim de identificar pontos carentes de melhorias e possibilitar a adoção de ações que garantam um ganho de qualidade para a instituição, tendo cumprido com todos os objetivos propostos.

O desafio encontrado nas organizações, sobretudo nas instituições públicas, se acentua quando depara-se com a perda do capital intelectual e de *know-how* motivado pelas aposentadorias e transferências dos servidores. Buscando averiguar a existência deste problema na organização, foi realizado estudo buscando identificar o perfil dos gestores do Campus Vitória do Instituto Federal do Espírito Santo.

Como resultado, foi identificado que os gestores da instituição possuem alto nível de conhecimento acumulado, sendo que apenas 13,79% não possuem curso superior, 62,07% tem mais de 20 anos de serviço público e 48,28% acumulam experiência no exercício de suas funções há pelo menos 6 anos. O fato de 27,59% dos gestores ter idade igual ou superior a 56 anos de idade deve servir de alerta para que a instituição adote medidas, evitando perder importantes conhecimentos que, muitas vezes, estão armazenados apenas na mente dos indivíduos.

Com relação aos resultados encontrados pelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, obteve-se um percentual final de 62,5%, o que enquadra a instituição dentro do padrão aceitável, de acordo com o referencial de análise. Observa-se

também, que a média dos processos táticos (60,80%) e estratégicos (59,6%) teve uma variação baixa, de 1,2%, demonstrando que não há grande disparidade entre eles.

A análise da prática das seções (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/mantenha e descarte) do modelo de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002) apresentou médias dentro do padrão aceitável em todas as seções. A seção com pior desempenho foi a Avalie, com média 53,1%.

Entre os pontos destacados de forma positiva, sob a ótica dos gestores, ressalta-se que os servidores da instituição conseguem obter a informação e transformá-la em conhecimento, além de possuírem a capacidade de localizar e verificar as informações necessárias para a realização de suas tarefas, no momento em que as procuram. Ademais, o espaço físico de trabalho foi considerado propício à propagação espontânea das informações com fluxo do conhecimento.

Ainda sob a percepção dos gestores, outro ponto a ser destacado diz respeito à dificuldade em concatenar e utilizar as informações obtidas de forma eficaz; os servidores raramente admitem quando falham; e há um baixo envolvimento e participação de membros da instituição em grupos de pesquisa a respeito do ramo de negócio da organização.

Acrescentam-se ainda problemas ligados ao processo de avaliação do conhecimento, como por exemplo a dificuldade em relatar, debater e analisar sobre a GC na instituição, bem como em criar relatórios para acompanhamento e análise de desempenho relativos à qualidade da Gestão do Conhecimento. Além disso, raramente ocorre a utilização de indicadores e, até mesmo, informações não mensuráveis como suporte para a tomada de decisões sobre GC.

A ausência de avaliação do conhecimento de modo sistêmico e eficiente na instituição, aliada à crença de que a Gestão do Conhecimento é um assunto de todos na organização, e ao reconhecimento dos gestores de que atividades ligadas a GC vem sendo praticada na instituição, porém, sem receber esse nome; levam a

conclusão de que a organização pratica a Gestão do Conhecimento, contudo, a mesma encontra-se em estágio inicial.

A presente pesquisa, apesar dos cuidados no que tange a metodologia utilizada, admite algumas limitações que devem ser pontuadas. Um dos aspectos observados diz respeito ao universo de estudo, tendo como foco apenas os gestores da organização. Outro aspecto limitando refere-se ao fato do trabalho não ter comparado os resultados obtidos com o de outras instituições, sejam elas: públicas, do mesmo segmento, ou localizadas na mesma região geográfica.

Como propostas para trabalhos futuros, sugere-se:

- Realizar pesquisa comparativa entre outros campi do Ifes, bem como de outras instituições federais de ensino, sobre a prática da Gestão do Conhecimento sob a ótica de seus gestores;
- Realizar pesquisa comparativa entre a prática da Gestão do Conhecimento na percepção dos gestores de instituições de ensino público e privada;
- Realizar pesquisa comparativa quanto a prática da Gestão do Conhecimento sob a ótica de gestores de instituições de diferentes segmentos, localizadas no estado do Espírito Santo.

Por fim, é importante ressaltar que o presente estudo, apesar de sua importância em busca de melhorias para a instituição analisada, não tem a pretensão de ser uma teoria única e definitiva, mas sim a de fomentar e estimular o debate e a crítica sobre o tema apresentado, tanto em nível acadêmico, quanto institucional.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: Infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologias**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASGARI, M. H. Identification and ranking of factors affecting the implementation of knowledge management based on TOPSIS technique. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, v. 4, n. 10, p. 3076-3084, 2013.

AZEVEDO, L. C. S. Gestão do conhecimento em organizações públicas. **Coleção Estudos da Cidade, [s.l.]: Rio Estudos**, n. 67, 2002. Disponível em: <[http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/180\\_gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas.PDF](http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/180_gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas.PDF)>. Acesso em: 05 dez. 2015.

BARBOSA, R. R. Gestão do Conhecimento na literatura acadêmica: um estudo sobre a produção científica na base Scopus. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://enancib.sites.ufsc.br/index.php/enancib2013/XIVenancib/paper/view/106>>. Acesso em: 13 out. 2015.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 dez. 2008. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=30/12/2008>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1200/2014**. Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Sessão de 14/05/2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/controle-interno/determinacoes-tcu/acordaos/28583-acordao-tcu-12002014-plenario>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, jul./ago. 2014.

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, Natal, v. 2, p. 77-87, 2014.

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil. **Holos**, Natal, v. 4, p. 397-414, 2014.

BRITO, L. M. P.; GALVÃO, A. P.; OLIVEIRA, P. W. S. Gestão do Conhecimento em empresa internacional de energia. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 23, n. 1, p. 93-103, jan./abr. 2013.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, p. 1341-1366, 2012.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L., **Manual de Gestão do Conhecimento**, Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.1, n.1, p.181-197, jan./jun. 2008.

CASTRO, A. B. C. **Gestão do conhecimento**: um estudo em uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2011.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 126-146, jul./dez. 2014.

CAVALCANTE, C. E. Gestão do conhecimento na administração central da empresa brasileira de correios e telégrafos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1034>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

CHOO, C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CORREA, Z.; ZIVIANI, F. A Gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 25, n. 1, p. 101-122, jan./abr. 2015.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no

SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, 2, p.80-98, abr./jun. 2009.

DALKIR, K. **Knowledge management theory and practice**. 2 ed. Boston: MIT Press, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIHL, W. et al. A utilização do diagnóstico de gestão do conhecimento (DCG): um estudo exploratório em empresas incubadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 30., 2010, São Carlos. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STP\\_120\\_784\\_15037.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_120_784_15037.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2015.

DIHL, W.; HOLANDA, L. M. C.; FRANCISCO, A. C. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, Itararé, v. 1, p. 30-43, 2010.

FLORIANO, J. F.; SANTOS, L.; SCHROEDER, U. Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Timbó – SC. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 29., 2009, São Carlos. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_098\\_664\\_13008.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_664_13008.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARD, J. P.; MCINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010.

GONZAGA, A. S.; BRITO, L. M. P.; EL-AOUAR, W. A. Gestão do conhecimento no centro de provimento de soluções e serviços de telecomunicações em multinacional brasileira de energia. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 369-421, set./dez., 2015.

HAAK-SAHEEM, W.; DARWISH, T. K. The role of knowledge management in creating a culture of learning. **Management Decision**, v. 52, n. 9, p. 1611-1629, 2014.

HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, v. 34, n. 3, p. 189-196, 1974.

HOLANDA, L. M. C.; SCANDOLARA, N. L.; FRANCISCO, A. C. Diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC): ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <[http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI\\_SIMPEP\\_Art\\_1\\_a.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI_SIMPEP_Art_1_a.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2015.

KRONBAUER, E.; OLIVEIRA, J. M. Gestão do conhecimento no contexto das organizações públicas: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 26, n. 02, p. 415–433, mai/ago 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIRA, S. L.; DUARTE, E. N. Integrated Actions of Information and Knowledge Management in the Accounting Sector of a Public University. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, p. 106-128, 2013.

MAIA, L. C. G.; MACHADO, R. D. Diagnóstico e análise da gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior mineira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 12., 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <<http://www.kmbrasil.com/anais/arquivos/trabalhos/13.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n.1, p. 188–199, 2016.

POPADIUK, S. Gestão de conhecimento de reclamações de clientes de *call centers*. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 2, mar./abr., 2009.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre. Bookman, 2002.

ROSSETTI, A. G. **Um modelo conceitual de gestão do conhecimento para Unidades organizacionais de pesquisa agropecuária sob a ótica da interdisciplinaridade**. 2009. 259 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SAMIOTIS, K.; STOJANOVIC, N.; NTIOUDIS, S. Knowledge management for public administrations: technical realizations of an enterprise attention management system. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 195-205, 2014.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.



SEBA, I.; ROWLEY, J. Knowledge management in UK police forces. **Journal of Knowledge Management**. v. 14, n. 4, p. 611–626, 2010.

SILVA, R. J. A.; SANTOS, J. N. D.; GUIMARAES JUNIOR, D. S. Avaliação da gestão do conhecimento na esfera pública: estudo de caso no grupamento de bombeiros de Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13., 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00488\\_PCN04838.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00488_PCN04838.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2015.

SILVA, R. J.; SICSÚ, A. B.; CRISÓSTOMO, A. P. Identificação de processos de conhecimento – estudo multicaso em APL de calçados de Campina Grande. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, Edição especial, v. 5, 2009.

SUETH, J. C. R. et al. **A trajetória de 100 anos dos eternos titãs**: da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal. Vitória: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2009.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. 6. reimpr. São Paulo: Elsevier, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZINS, C. Redefinindo a ciência da informação: da “ciência da informação” para a “ciência do conhecimento”. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.3, p. 155-167, set./dez. 2011.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, S. M. Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n.1, jan./abr. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - Ufes**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGGP**  
**Mestrado Profissional em Gestão Pública**

Prezado(a) Sr(a),

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes nesta organização sob a ótica de seus gestores, possibilitando, desta forma, propor um conjunto de ações com foco na melhoria da gestão e aprimoramento dos serviços prestados.

Os instrumentos de pesquisa, apresentados a seguir, são parte integrante do trabalho acadêmico de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Desta maneira, solicito a sua colaboração no sentido de responder de forma honesta e sincera aos questionários a seguir, permitindo a realização de uma análise de modo a cumprir com os objetivos propostos por este trabalho. Lembrando que não é necessário identificar-se e que não há respostas certas ou erradas, portanto, busque responder a todas as questões.

Após tabulados, os resultados finais ficarão à disposição da instituição e de todos os participantes desta pesquisa.

Certo da sua importante participação, agradeço pela colaboração e atenção dispensada.

Atenciosamente,

Édiron Natalli Gomide  
Mestrando em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo  
ediron@ifes.edu.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS DOS  
RESPONDENTES

**Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGGP**  
**Mestrado Profissional em Gestão Pública**

1 - Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

2 - Idade

☐ 25 anos ou menos ☐ de 26 a 35 anos ☐ de 36 a 45 anos  
☐ de 46 a 55 anos ☐ 56 anos ou mais

3 - Formação acadêmica

Curso Fundamental (1º Grau)	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Curso Médio (2º Grau)	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Curso Superior	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Especialização	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Mestrado	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Doutorado	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo
Pós-Doutorado	<input type="checkbox"/> Incompleto	<input type="checkbox"/> Completo

4 - Tempo de serviço na administração pública

☐ Menos de 3 anos ☐ de 3 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos  
☐ de 11 a 20 anos ☐ de 21 a 30 anos ☐ Mais de 30 anos

5 - Função

☐ Diretor ☐ Gerente ☐ Subgerente ☐ Coordenador

6 - Tempo ocupando a função

☐ Menos de 3 anos ☐ de 3 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos



## Seção Utilize

		ITENS																				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
RESPONDENTES	01	M	M	Fr	Fr	Fr	F	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	
	02	F	F	F	F	M	M	M	F	M	F	F	F	M	Fr	Fr	M	M	M	M	M	
	03	F	F	M	F	M	M	F	M	Fr	F	M	M	M	Fr	Fr	M	M	F	F	F	
	04	M	Fr	M	M	F	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	M	M	
	05	F	F	F	Fr	F	M	Fr	Fr	Fr	M	F	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	F	Fr	Fr	
	06	M	M	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	07	M	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	
	08	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	09	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	
	10	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	M	F	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	F	M	M	F	M	
	11	Fr	F	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	F	M	M	M	Fr	Fr	M	M	M	M	
	12	F	F	F	M	M	M	F	F	F	F	M	Fr	F	F	Fr	F	M	F	F	M	
	13	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	M	M	M	
	14	M	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	M	M	
	15	M	M	M	M	Fr	M	M	F	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	
	16	Fr	M	Fr	F	F	M	M	M	M	M	M	Fr	F	M	Fr	F	M	F	M	M	
	17	M	F	Fr	Fr	Fr	M	F	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	
	18	F	F	F	F	F	M	F	F	F	M	F	F	F	F	M	M	F	F	F	M	
	19	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	M	
	20	F	F	M	M	M	M	F	F	M	M	M	F	M	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	
	21	M	F	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	
	22	M	F	M	Fr	Fr	M	F	M	M	M	F	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	F	M	Fr	
	23	F	F	M	M	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	F	F	M	F	M	Fr	F	F	Fr	
	24	F	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	F	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	
	25	Fr	Fr	M	M	M	F	M	F	M	M	M	F	M	M	Fr	M	F	F	M	M	
	26	Fr	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	Fr	Fr	F	M	F	M	M	
	27	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	M	M	F	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	
	28	M	F	M	Fr	Fr	F	F	F	Fr	F	F	F	F	Fr	Fr	F	Fr	M	Fr	F	
	29	M	F	Fr	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	M	F	Fr	M	Fr	M	M	F	M	Fr	
F Total		08	14	04	04	04	03	07	08	03	04	07	07	06	03	01	05	02	10	05	02	107
M Total		13	09	13	13	11	17	13	12	16	13	13	08	15	10	05	09	13	13	19	15	250
Fr Total		08	06	12	12	14	09	09	09	10	12	09	14	08	16	23	15	14	06	05	12	223
F (%)		27,6 %	48,3 %	13,8 %	13,8 %	13,8 %	10,3 %	24,1 %	27,6 %	10,3 %	13,8 %	24,1 %	24,1 %	20,7 %	10,3 %	3,4 %	17,2 %	6,9 %	34,5 %	17,2 %	6,9 %	18,4 %
M (%)		44,8 %	31,0 %	44,8 %	44,8 %	37,9 %	58,6 %	44,8 %	41,4 %	55,2 %	44,8 %	44,8 %	27,6 %	51,7 %	34,5 %	17,2 %	31,0 %	44,8 %	44,8 %	65,5 %	51,7 %	43,1 %
Fr (%)		27,6 %	20,7 %	41,4 %	41,4 %	48,3 %	31,0 %	31,0 %	31,0 %	34,5 %	41,4 %	31,0 %	48,3 %	27,6 %	55,2 %	79,3 %	51,7 %	48,3 %	20,7 %	17,2 %	41,4 %	38,4 %

## Seção Aprenda

		ITENS																					
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
RESPONDENTES	01	Fr	M	M	M	M	M	Fr	F	F	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	F	Fr	TOTAL DA SEÇÃO	
	02	M	Fr	M	Fr	M	M	M	M	F	M	M	Fr	M	F	F	F	F	F	M	F		
	03	M	M	F	F	M	F	M	M	F	F	F	F	F	F	F	F	M	M	F	F		
	04	M	M	M	Fr	M	M	M	M	F	F	M	M	M	F	M	F	M	M	F	F		
	05	M	F	F	Fr	F	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	F	F	Fr	M	Fr	M	F	Fr		
	06	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr		
	07	Fr	M	M	M	Fr	M	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M		
	08	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr		
	09	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr		
	10	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	Fr		Fr
	11	F	M	Fr	Fr	F	M	F	F	F	F	M	F	Fr	F	F	F	F	Fr	F	F		F
	12	F	M	M	Fr	F	F	M	Fr	Fr	F	M	Fr	M	F	M	F	M	M	F	F		
	13	Fr	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	M	M	Fr		
	14	F	Fr	F	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	F	F	M		
	15	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr		
	16	M	Fr	Fr	Fr	M	F	M	M	F	F	F	Fr	M	M	M	F	M	M	M	M		
	17	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	Fr	F	Fr	M	F	Fr	F	Fr	M	M	Fr		
	18	F	F	F	M	F	M	F	M	F	Fr	F	Fr	F	F	M	F	Fr	F	F	F		
	19	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr		
	20	M	M	M	Fr	F	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
	21	M	F	M	Fr	M	M	M	M	M	M	F	M	M	M	M	F	M	M	F	F		M
	22	M	Fr	M	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	M	F	M	Fr	M	M	F	F		F
	23	M	M	Fr	Fr	M	F	M	M	Fr	F	Fr	M	F	M	Fr	Fr	M	M	M	M		
	24	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	F	M	Fr		
	25	M	M	M	Fr	F	M	M	Fr	F	F	M	M	M	F	F	F	Fr	F	F	M		
	26	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	F	Fr	M	M	Fr	M	M		
	27	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	Fr	M	M	M	M	M	Fr	M	M		
	28	M	F	F	Fr	F	F	Fr	M	F	F	F	F	F	F	F	F	Fr	F	F	F		
	29	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	M	F	Fr	M	M	M	Fr	Fr		
F Total		04	04	05	01	07	06	02	02	09	09	05	03	06	12	06	10	01	09	12	08	121	
M Total		16	11	12	03	15	21	11	16	12	08	18	12	20	16	09	13	13	14	11	09	260	
Fr Total		09	14	12	25	07	02	16	11	08	12	06	14	03	01	14	06	15	06	06	12	199	
F (%)		13,8 %	13,8 %	17,2 %	3,4 %	24,1 %	20,7 %	6,9 %	6,9 %	31,0 %	31,0 %	17,2 %	10,3 %	20,7 %	41,4 %	20,7 %	34,5 %	3,4 %	31,0 %	41,4 %	27,6 %	20,9 %	
M (%)		55,2 %	37,9 %	41,4 %	10,3 %	51,7 %	72,4 %	37,9 %	55,2 %	41,4 %	27,6 %	62,1 %	41,4 %	69,0 %	55,2 %	31,0 %	44,8 %	44,8 %	48,3 %	37,9 %	31,0 %	44,8 %	
Fr (%)		31,0 %	48,3 %	41,4 %	86,2 %	24,1 %	6,9 %	55,2 %	37,9 %	27,6 %	41,4 %	20,7 %	48,3 %	10,3 %	3,4 %	48,3 %	20,7 %	51,7 %	20,7 %	20,7 %	41,4 %	34,3 %	

## Seção Contribua

		ITENS																				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
RESPONDENTES	01	M	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	
	02	M	Fr	M	M	F	M	Fr	M	F	M	F	M	M	M	M	M	F	M	M	M	
	03	M	F	F	F	M	M	M	M	F	M	M	F	M	M	M	M	F	F	F	M	
	04	M	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	F	F	M	M	M	F	M	M	M	
	05	Fr	Fr	Fr	F	F	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	F	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	
	06	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	
	07	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	
	08	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	09	Fr	Fr	F	F	F	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	F	M	M	Fr	Fr	M	
	10	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	
	11	F	F	Fr	M	F	M	F	F	F	M	F	F	Fr	M	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	
	12	M	F	F	F	M	F	Fr	F	M	M	M	M	F	F	F	M	M	Fr	Fr	M	
	13	M	M	Fr	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	Fr	
	14	F	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	F	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	F	Fr	M	Fr	Fr	
	15	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	
	16	M	M	F	M	M	M	M	M	F	M	M	M	M	F	F	F	F	F	F	M	
	17	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	M	M	M	
	18	F	Fr	Fr	M	F	F	Fr	F	F	M	F	F	F	M	F	F	M	F	F	F	
	19	M	Fr	M	M	M	V	V	M	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	
	20	F	M	F	M	F	M	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	
	21	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	F	M	M	M	M	M	
	22	M	M	M	M	F	M	F	M	M	M	M	M	Fr	M	F	M	M	F	F	Fr	
	23	M	M	M	Fr	M	F	Fr	M	F	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	M	M	Fr	
	24	Fr	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
	25	F	M	M	M	F	M	M	M	M	M	M	Fr	M	M	F	M	M	M	F	M	
	26	M	Fr	M	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M	F	Fr	Fr	Fr	Fr	
	27	F	Fr	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	28	F	F	F	F	Fr	F	F	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	F	F	F	M	M	Fr	Fr	
	29	Fr	M	M	M	M	Fr	F	F	F	M	M	M	Fr	M	M	Fr	M	M	M	Fr	
F Total		07	04	06	05	08	04	04	05	07	00	03	04	03	04	09	05	04	04	05	01	
M Total		16	10	15	18	16	15	09	17	14	18	16	08	17	15	14	15	12	12	12	16	
Fr Total		06	15	08	06	05	10	16	07	08	11	10	17	09	10	06	09	13	13	12	12	
F (%)		24,1 %	13,8 %	20,7 %	17,2 %	27,6 %	13,8 %	13,8 %	17,2 %	24,1 %	0,0 %	10,3 %	13,8 %	10,3 %	13,8 %	31,0 %	17,2 %	13,8 %	13,8 %	17,2 %		
M (%)		55,2 %	34,5 %	51,7 %	62,1 %	55,2 %	51,7 %	31,0 %	58,6 %	48,3 %	62,1 %	55,2 %	27,6 %	58,6 %	51,7 %	48,3 %	51,7 %	41,4 %	41,4 %	55,2 %		
Fr (%)		20,7 %	51,7 %	27,6 %	20,7 %	17,2 %	34,5 %	55,2 %	24,1 %	27,6 %	37,9 %	34,5 %	58,6 %	31,0 %	34,5 %	20,7 %	31,0 %	44,8 %	44,8 %	35,0 %		

## Seção Avalie

		ITENS																				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
RESPONDENTES	01	F	F	F	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	M	M	
	02	F	Fr	M	Fr	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	M	Fr	M	
	03	F	M	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	F	M	M	F	M	
	04	F	M	M	M	M	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	
	05	F	Fr	Fr	F	F	F	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	F	F	Fr	Fr	Fr	Fr	
	06	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	07	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	08	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	09	F	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	10	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	11	M	Fr	M	F	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	F	M	M	Fr	M	F	
	12	F	F	F	M	M	M	Fr	M	M	Fr	F	M	F	F	F	M	Fr	Fr	Fr	M	
	13	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	14	F	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	15	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	16	M	Fr	M	F	F	M	M	F	M	M	M	F	M	F	F	F	M	F	F	M	
	17	F	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	
	18	F	F	F	F	F	F	M	F	F	Fr	M	F	M	F	F	F	Fr	Fr	Fr	F	
	19	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	20	F	F	F	M	Fr	M	M	M	M	Fr	M	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	
	21	M	Fr	M	M	Fr	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	M	
	22	F	M	F	F	M	F	M	M	F	M	M	F	Fr	M	F	M	M	Fr	F	M	
	23	M	M	F	Fr	Fr	F	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	Fr	Fr	
	24	M	Fr	M	M	M	F	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	
	25	F	M	F	F	F	F	M	M	M	M	F	F	M	M	F	F	M	Fr	M	M	
	26	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	27	F	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	
	28	F	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	F	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	F	Fr	Fr	M	
	29	F	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	
F Total		17	04	08	06	04	06	00	02	03	00	02	04	01	03	07	06	00	01	03	02	79
M Total		08	07	13	08	07	12	09	10	12	03	08	04	13	14	08	14	10	08	07	11	186
Fr Total		04	18	08	15	18	11	20	17	14	26	19	21	15	12	14	09	19	20	19	16	315
F (%)		58,6 %	13,8 %	27,6 %	20,7 %	13,8 %	20,7 %	0,0 %	6,9 %	10,3 %	0,0 %	6,9 %	13,8 %	3,4 %	10,3 %	24,1 %	20,7 %	0,0 %	3,4 %	10,3 %	6,9 %	13,6 %
M (%)		27,6 %	24,1 %	44,8 %	27,6 %	24,1 %	41,4 %	31,0 %	34,5 %	41,4 %	10,3 %	27,6 %	13,8 %	44,8 %	48,3 %	27,6 %	48,3 %	34,5 %	27,6 %	24,1 %	37,9 %	32,1 %
Fr (%)		13,8 %	62,1 %	27,6 %	51,7 %	62,1 %	37,9 %	69,0 %	58,6 %	48,3 %	89,7 %	65,5 %	72,4 %	51,7 %	41,4 %	48,3 %	31,0 %	65,5 %	69,0 %	65,5 %	55,2 %	54,3 %



## Seção Construa/Mantenha

		ITENS																				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
RESPONDENTES	01	F	Fr	F	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	M	F	M	Fr	M	M	F	Fr	M	TOTAL DA SEÇÃO
	02	M	F	F	F	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	F	M	M	F	M	Fr	M	M	
	03	M	Fr	F	F	M	M	Fr	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
	04	M	F	F	M	M	M	M	F	F	M	M	F	F	M	M	M	M	M	M	F	
	05	M	F	F	Fr	F	Fr	F	Fr	Fr	F	M	Fr	F	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	
	06	Fr	M	Fr	Fr	F	Fr	Fr	Fr	F	M	M	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	
	07	M	Fr	F	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	08	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	09	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	F	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	
	10	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	11	M	M	F	F	M	F	M	Fr	M	Fr	F	Fr	F	Fr	M	F	M	M	M	M	
	12	F	M	F	F	M	M	M	M	F	F	F	M	F	M	F	F	M	F	M	F	
	13	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	F	M	Fr	M	F	F	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	
	14	Fr	M	Fr	Fr	F	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	F	M	F	M	M	M	Fr	F	
	15	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	F	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	
	16	F	F	F	F	M	M	M	F	Fr	M	F	M	F	M	F	M	M	M	M	M	
	17	M	M	F	M	M	Fr	M	M	M	M	F	M	M	Fr	F	Fr	M	M	F	F	
	18	F	F	F	F	F	M	M	M	Fr	F	F	F	F	M	Fr	F	F	F	Fr	F	
	19	Fr	M	M	M	F	M	Fr	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	
	20	F	F	F	F	M	M	M	F	F	M	M	M	F	M	F	F	M	M	M	F	
	21	Fr	Fr	M	Fr	F	M	M	M	M	F	M	M	M	Fr	M	F	M	M	F	M	
	22	Fr	M	F	M	M	Fr	Fr	M	M	M	F	F	F	F	F	M	Fr	Fr	M	F	
	23	Fr	F	F	Fr	M	M	M	Fr	M	M	F	M	F	Fr	F	M	M	Fr	Fr	Fr	
	24	M	F	F	M	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	F	M	M	F	Fr	F	Fr	F	
	25	M	F	F	M	M	M	M	F	F	M	M	M	F	M	F	F	F	F	F	M	
	26	M	Fr	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	F	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	
	27	M	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	F	M	M	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	Fr	Fr	
	28	M	F	F	Fr	F	F	F	Fr	F	F	F	F	F	Fr	M	F	F	Fr	F	F	
	29	Fr	M	M	Fr	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	
F Total		05	10	17	07	07	02	01	06	07	04	09	05	19	02	08	09	03	05	04	09	139
M Total		14	12	04	11	15	14	11	09	11	13	15	15	10	13	13	11	15	13	11	10	240
Fr Total		10	07	08	11	07	13	17	14	11	12	05	09	00	14	08	09	11	11	14	10	201
F (%)		17,2 %	34,5 %	58,6 %	24,1 %	24,1 %	6,9 %	3,4 %	20,7 %	24,1 %	13,8 %	31,0 %	17,2 %	65,5 %	6,9 %	27,6 %	31,0 %	10,3 %	17,2 %	13,8 %	31,0 %	24,0 %
M (%)		48,3 %	41,4 %	13,8 %	37,9 %	51,7 %	48,3 %	37,9 %	31,0 %	37,9 %	44,8 %	51,7 %	51,7 %	34,5 %	44,8 %	44,8 %	37,9 %	51,7 %	44,8 %	37,9 %	34,5 %	41,4 %
Fr (%)		34,5 %	24,1 %	27,6 %	37,9 %	24,1 %	44,8 %	58,6 %	48,3 %	37,9 %	41,4 %	17,2 %	31,0 %	0,0 %	48,3 %	27,6 %	31,0 %	37,9 %	37,9 %	48,3 %	34,5 %	34,7 %

## Seção Descarte

		ITENS																				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
RESPONDENTES	01	M	M	Fr	F	Fr	F	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	M	Fr	F	M	F	M	TOTAL DA SEÇÃO
	02	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	M	F	M	M	M	M	Fr	M	Fr	F	M	M	M	
	03	M	M	M	M	M	M	M	M	F	Fr	Fr	M	M	M	F	M	F	F	F	F	
	04	M	M	M	M	M	Fr	Fr	M	F	M	M	M	M	M	M	M	M	F	M	M	
	05	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	F	F	F	Fr	M	Fr	Fr	Fr	F	F	F	Fr	Fr	
	06	Fr	Fr	M	M	M	Fr	M	Fr	F	Fr	Fr	M	M	M	Fr	Fr	F	M	M	Fr	
	07	M	M	M	M	M	M	Fr	Fr	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	Fr	Fr	M	M	Fr	
	08	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	F	Fr	Fr	
	09	Fr	Fr	Fr	M	Fr	M	M	F	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	F	Fr	M	M	M	M	
	10	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	11	M	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	M	M	F	F	M	M	
	12	F	F	M	M	F	Fr	F	F	F	M	M	M	M	F	F	M	F	F	F	F	
	13	M	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	M	Fr	M	M	M	M	
	14	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	F	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	Fr	M	F	M	
	15	F	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	
	16	F	M	M	M	M	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	M	M	F	F	M	
	17	M	Fr	M	Fr	Fr	M	M	M	M	Fr	Fr	Fr	F	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	
	18	F	F	M	M	F	F	F	F	F	M	F	F	M	F	F	F	F	F	F	M	
	19	M	Fr	Fr	Fr	M	M	M	Fr	M	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	Fr	M	M	M	
	20	Fr	M	M	M	F	M	M	Fr	F	F	M	M	M	M	M	M	F	M	M	M	
	21	M	M	M	M	M	M	M	M	F	Fr	M	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	
	22	F	M	M	Fr	M	Fr	M	Fr	F	M	Fr	M	F	M	Fr	M	M	F	M	M	
	23	M	M	M	Fr	M	M	Fr	F	F	F	M	M	M	M	M	M	Fr	F	F	M	
	24	Fr	Fr	F	F	M	Fr	F	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	Fr	M	F	F	F	F	Fr	
	25	F	F	M	M	F	F	M	M	F	Fr	Fr	F	M	M	M	M	F	F	M	F	
	26	M	Fr	M	M	Fr	Fr	M	Fr	M	M	M	F	M	Fr	M	M	Fr	Fr	Fr	M	
	27	Fr	Fr	M	M	M	Fr	Fr	M	F	M	M	M	Fr	Fr	Fr	M	M	F	M		
	28	F	F	F	M	Fr	Fr	Fr	F	F	F	Fr	Fr	M	Fr	Fr	Fr	F	F	M	F	
	29	M	M	M	M	M	M	M	Fr	M	Fr	Fr	M	Fr	M	F	Fr	M	M	Fr	Fr	
F Total		07	05	03	03	05	05	04	07	17	05	02	04	03	04	05	03	12	13	09	04	120
M Total		17	15	19	18	14	11	14	11	09	11	10	19	15	14	13	13	08	12	13	16	272
Fr Total		05	09	07	08	10	13	11	11	03	13	17	06	11	11	11	13	09	04	07	09	188
F (%)		24,1 %	17,2 %	10,3 %	10,3 %	17,2 %	17,2 %	13,8 %	24,1 %	58,6 %	17,2 %	6,9 %	13,8 %	10,3 %	13,8 %	17,2 %	10,3 %	41,4 %	44,8 %	31,0 %	13,8 %	20,7 %
M (%)		58,6 %	51,7 %	65,5 %	62,1 %	48,3 %	37,9 %	48,3 %	37,9 %	31,0 %	37,9 %	34,5 %	65,5 %	51,7 %	48,3 %	44,8 %	44,8 %	27,6 %	41,4 %	44,8 %	55,2 %	46,9 %
Fr (%)		17,2 %	31,0 %	24,1 %	27,6 %	34,5 %	44,8 %	37,9 %	37,9 %	10,3 %	44,8 %	58,6 %	20,7 %	37,9 %	37,9 %	37,9 %	44,8 %	31,0 %	13,8 %	24,1 %	31,0 %	32,4 %

## **ANEXO**

### **ANEXO A – DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – BUKOWITZ E WILLIAMS (2002)**

#### **Instruções**

Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que está sendo avaliada e decida em que grau a afirmação descreve a organização.

Se a afirmação é fortemente descritiva, marque o F.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque o M.

Se a afirmação é fracamente descritiva, marque o Fr.

### Seção 01 – Obtenha

01	As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	F	M	Fr
02	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas <i>expertises</i> rotineiramente.	F	M	Fr
03	Nós fazemos distinção entre papéis de gestão de conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	F	M	Fr
04	As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.	F	M	Fr
05	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos e atualizados.	F	M	Fr
06	A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.	F	M	Fr
07	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	F	M	Fr
08	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	F	M	Fr
09	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	F	M	Fr
10	As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	F	M	Fr
11	As solicitações de informação enviadas para a <i>intranet</i> ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	F	M	Fr
12	Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	F	M	Fr
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	F	M	Fr
14	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	F	M	Fr
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	F	M	Fr
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	F	M	Fr
17	A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	F	M	Fr
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos <i>on-line</i> , incluindo a Internet.	F	M	Fr
19	Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	F	M	Fr
20	Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	F	M	Fr

## Seção 02 - Utilize

01	Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	F	M	Fr
02	O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de <i>status</i> ou superioridade na nossa organização.	F	M	Fr
03	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	F	M	Fr
04	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
05	Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.	F	M	Fr
06	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.	F	M	Fr
07	Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	F	M	Fr
08	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	F	M	Fr
09	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	F	M	Fr
10	Envolver os nossos clientes no processo criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	F	M	Fr
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	F	M	Fr
13	As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	F	M	Fr
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	F	M	Fr
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	F	M	Fr
16	Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	F	M	Fr
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.	F	M	Fr
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	F	M	Fr
19	Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	F	M	Fr
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	F	M	Fr

### Seção 03 - Aprenda

01	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	F	M	Fr
02	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecer daquela maneira.	F	M	Fr
03	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	F	M	Fr
04	Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.	F	M	Fr
05	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
06	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	F	M	Fr
07	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	F	M	Fr
08	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	F	M	Fr
09	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	F	M	Fr
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	F	M	Fr
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	F	M	Fr
12	As pessoas admitem quando falham.	F	M	Fr
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	F	M	Fr
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	F	M	Fr
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	F	M	Fr
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	F	M	Fr
17	Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.	F	M	Fr
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	F	M	Fr
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	F	M	Fr
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	F	M	Fr

### Seção 04 - Contribua

01	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	F	M	Fr
02	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	F	M	Fr
03	Reconhecemos a contribuição individual para nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	F	M	Fr
04	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	F	M	Fr
05	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	F	M	Fr
06	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	F	M	Fr
07	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	F	M	Fr
08	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
09	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	F	M	Fr
10	Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	F	M	Fr
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e <i>expertises</i> que compartilham com as outras.	F	M	Fr
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	F	M	Fr
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.	F	M	Fr
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
15	Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	F	M	Fr
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	F	M	Fr
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	F	M	Fr
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	F	M	Fr
19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	F	M	Fr
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.	F	M	Fr

### Seção 05 - Avalie

01	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual nossa organização gera valor.	F	M	Fr
02	Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	F	M	Fr
03	O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	F	M	Fr
04	Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
05	Publicamos um documento <i>de circulação externa</i> que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
06	Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	F	M	Fr
07	As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
08	Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	F	M	Fr
09	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	F	M	Fr
10	Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	F	M	Fr
11	Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	F	M	Fr
12	Publicamos um documento <i>interno</i> que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	F	M	Fr
13	Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.	F	M	Fr
14	A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	F	M	Fr
15	A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
16	Há algum tempo temos praticada a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	F	M	Fr
17	Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm <i>expertise</i> em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
18	Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
19	As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	F	M	Fr
20	Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr



### Seção 06 – Construa/Mantenha

01	Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	F	M	Fr
02	Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	F	M	Fr
03	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	F	M	Fr
04	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	F	M	Fr
05	Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr
06	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	F	M	Fr
07	Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	F	M	Fr
08	O nosso processo de desenvolvimento de produto incluir os nossos clientes explicitamente.	F	M	Fr
09	A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	F	M	Fr
10	Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
11	Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	F	M	Fr
12	Cada vez mais, estamos nos alinhando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	F	M	Fr
13	Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer nosso trabalho.	F	M	Fr
14	Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados.	F	M	Fr
15	Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
16	Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.	F	M	Fr
17	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	F	M	Fr
18	Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	F	M	Fr
19	As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	F	M	Fr
20	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (baseada no conhecimento).	F	M	Fr

### Seção 07 - Descarte

01	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavanca-lo.	F	M	Fr
02	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	F	M	Fr
03	Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	F	M	Fr
04	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato <i>pessoa-a-pessoa</i> pelo contato <i>pessoa-computador</i> .	F	M	Fr
05	Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	F	M	Fr
06	Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	F	M	Fr
07	Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas.	F	M	Fr
08	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	F	M	Fr
09	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	F	M	Fr
10	Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
11	Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .	F	M	Fr
12	Formamos aliança com organizações que completam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	F	M	Fr
13	Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
14	Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	F	M	Fr
15	Terceirizamos habilidades e <i>expertise</i> que não sustentam as nossas competências essenciais.	F	M	Fr
16	Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
17	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e <i>expertises</i> podem ser utilizadas em outro lugar.	F	M	Fr
18	Preferimos utilizar recursos e habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócios nova.	F	M	Fr
19	Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	F	M	Fr
20	A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.	F	M	Fr

## ANEXO B – CONCEITUAÇÃO DOS ITENS AVALIATIVOS ESPECÍFICOS – CASTRO (2011)

### Seção Obtenha

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Capacidade de realização da tarefa	Capacidade das pessoas de localizar as informações que precisam no momento em que procuram (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	15
Compartilhamento do conhecimento / comunicação / Relacionamento	Fornecer explicações completas quando solicitam informações, entender e comunicar o uso pretendido da informação. Ter capacidade de tornar rotineiro seu ambiente informacional e compartilhar informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	1, 2, 4, 8, 9
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	Estruturas e processos de documentar e compartilhar a informação tanto gerida centralizadamente quanto a publicada individualmente. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	19, 20
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	Instrumentos eletrônicos de navegação e captura que dirigem as pessoas as melhores informações necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	5, 7, 11, 14, 16, 17
Papéis de Gestão do Conhecimento	Indivíduos ou grupos específicos capazes de julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento organizacional articulando entre as necessidades de informação e os bancos de informação estreitando as opções de informação até as melhores das melhores. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	3, 6, 10, 12, 13, 18

### Seção Utilize

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Compartilhamento do conhecimento / comunicação / Relacionamento	Processo de colaboração quando se tem uma opinião ou ideia a oferecer para melhorar o trabalho (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	5, 8, 15, 18
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	Nível de protocolo de segurança da informação confidencial (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	14
Estrutura física e organizacional	Espaço de trabalho com muitas estruturas diferentes simultaneamente que promova a comunicação e o fluxo do conhecimento entre as pessoas e os grupos de trabalho para alcançar o tipo de uso criativo do conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	2, 3, 11, 13, 17
Parceria	Transpor os limites organizacionais através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir ganhos mútuos de competências e competitividade. Ou seja, colaboração com os concorrentes e beneficiários como uma prática estabelecida na organização. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	7, 10, 16
Processo decisório	As decisões tomadas podem afetar o desempenho organizacional (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	4
Relacionamento	Capacidade de interagir com outras pessoas na busca de informação favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementaridade, independente do nível hierárquico que ocuparem (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	1, 19
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	Utilizar de abordagens lúdicas e/ou não estruturadas que favoreçam pensar criativamente a resolução de problemas organizacionais do dia-a-dia (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	6, 8, 9, 12, 20

## Seção Aprenda

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Avaliação do conhecimento	Refletir sobre as experiências de trabalho e sobre o conhecimento aprendido como uma indispensável maneira de ajustar o sistema organizacional, tornando-o mais efetivo e eficiente (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	5, 7, 9, 14
Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Considerar os erros, fracassos, problemas e discordâncias nas experiências pode revelar a oportunidade de aprender como forma de reconstruir os processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; CHOO, 2003)	1, 10, 12, 15
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	Utilização de jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e utilizar uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras e para favorecer a aprendizagem mútua (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	4, 11, 13, 16, 20
Parceria	Transpor os limites organizacionais através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir aprendizagem mútua (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	3, 9
Processo decisório	Utilização de modelos mentais e de tomada de decisão em redundância para entender melhor como os fatos acontecem de determinada forma e aprender como resolver as situações diferentes (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	2, 6, 8, 17, 18, 20
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	Capacidade de interagir com outras pessoas na busca de informação favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementaridade, independente do nível hierárquico que ocuparem (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	19

### Seção Contribua

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	Capacidade de influenciar e contribuir sobre as ideias e <i>expertises</i> socializadas com foco na informação que agregue à missão da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	5, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20
Estrutura física e organizacional	Estrutura organizacional de pessoas, grupos ou tecnologias de informação capaz de conectar o conhecimento armazenado para que possa direcionar as contribuições das pessoas. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	4, 8, 10
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	Tecnologias da informação capazes de contribuir com o armazenamento e direcionamento da informação. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	4, 10
Papéis de Gestão do Conhecimento	Gestores do conhecimento capazes de monitorar os conteúdos de redes virtuais auxiliando as pessoas a expressarem melhor o que sabem e direcionar quem pode se beneficiar do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	1, 9, 16
Parceria	Participação em múltiplas comunidades, facilitando a disseminação do conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	6
Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento	Integração e legitimação de processos de contribuir com o conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2, 12, 15, 16, 18
Reconhecimento e valorização da Gestão do Conhecimento	Reconhecer e valorizar as pessoas que contribuem com o conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	3, 17, 18
Relacionamento	Interação humana que pode fomentar o intercâmbio do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	13

### Seção Avalie

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação / Relacionamento	Discutir e relatar sobre a gestão do conhecimento na organização para produzir relatórios sobre a qualidade da gestão do conhecimento. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	2,12
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	Mensurar o conhecimento através de medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade e publicar documento de circulação sobre como a organização gerencia o conhecimento. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 20
Papéis de Gestão do Conhecimento	Gestores do conhecimento capazes de avaliar o conhecimento necessário quando alocam recursos para o processo de inovação. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	14
Processo decisório	Utilização de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis como suporte para as decisões baseadas no conhecimento. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	13
Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento	Mensuração e descrição do fluxo de processo de gestão do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20
Reconhecimento e valorização da Gestão do Conhecimento	Reconhecimento do conhecimento como recurso capaz de gerar valor para as organizações. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	1, 16, 19

### Seção Construa/Mantenha

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	Conhecimento de quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente. Comunicação do conhecimento para outras áreas da organização para que qualquer um na empresa se beneficie (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	12, 19
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	Manutenção de produtos ou serviços com valor agregado como resultado do conhecimento que eles contêm. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	15, 20
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	Conectar ou utilizar os meios eletrônicos e TI em rede com fonte de informação confiável que se necessita para o fazer o trabalho. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	2, 5, 7, 11, 13, 17
Papéis de Gestão do Conhecimento	Lançar indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento na organização. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	3, 10
Parceria	Construir rede de relacionamento estratégica com outras organizações e clientes através do compartilhamento de tecnologias e ideias para levar produtos inovadores para o mercado. Investir em <i>networkings</i> e cultivar a confiança para que estes relacionamentos funcionem. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002)	8, 12, 18
Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização/ Política de Gestão do Conhecimento	Fomentar através dos sistemas de TI o processo de formação de diferentes redes de pessoas para retê-las e alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros para outras áreas mantendo nos grupos as pessoas indispensáveis para a missão da organização. Instituir o compartilhamento do conhecimento através das tecnologias necessárias entre unidades e além fronteiras da organização e dos grupos de trabalho. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	1, 7, 16, 18
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	Encorajamento das pessoas para pensarem a construção de ideias inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades não funcionais dos funcionários. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	4, 10, 14
Valores	As pessoas são consideradas fontes de valor ao invés de custo e há um esforço para alinha os valores formais e informais. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	6, 9



### Seção Descarte

Indicador de gestão do conhecimento	Conceituação	Perguntas
Avaliação do conhecimento	Avaliação do conhecimento construído se pode ser utilizado de outras maneiras ou descartado com os componentes que contem. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	5, 13, 16
Processos de Gestão do Conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do Conhecimento	A organização tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e <i>expertises</i> certas antes de pensar em demiti-las. Ter a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores do conhecimento, analisando o impacto da perda pessoas com conhecimento estratégico importante. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2, 7, 10, 13, 16, 17, 20
Papéis de Gestão do Conhecimento	Participação em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio da organização ajudando a decidir a necessidade de aquisição do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	6
Parceria	Construir alianças com outras organizações com a inclusão de pessoal como aprendizes para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos ou <i>expertises</i> para manter nossa base de conhecimento atualizada. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	11, 12, 19
Processo decisório	Refletir sobre o quanto podemos alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, recusar trabalhos se não construir conhecimento que agregue à organização e sobre terceirizar habilidades que não sustentam a competência essencial da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	1, 3, 8, 13, 14, 15
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	Reconhecimento do impacto sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso quando da partida de pessoas chaves da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	10, 20
Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	Capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas e tratar as pessoas afetadas com dignidade e respeito para manter a nossa base de conhecimento intacta. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2, 4, 9, 19
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de problemas	Preferir utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar novas ideia de negócio. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	18